



THIAGO FIGUEIREDO FONSECA RIBEIRO

**Autogestão dos trabalhadores como alternativa
para recuperação de empresas falidas ou em
processo falimentar**

**Campinas
2013**



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA

THIAGO FIGUEIREDO FONSECA RIBEIRO

**Autogestão dos trabalhadores como alternativa para
recuperação de empresas falidas ou em processo
falimentar**

Prof. Dr. Rodrigo Lanna Franco da Silveira– orientador

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, na área de concentração: Economia Social e do Trabalho do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Econômico, área de concentração Economia Social e Trabalho.

**ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL
DA TESE DEFENDIDA PELO ALUNO THIAGO
FIGUEIREDO FONSECA RIBEIRO E ORIENTADA
PELO PROF. DR. RODRIGO LANNA FRANCO DA
SILVEIRA**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "R. L. Franco da Silveira", written over a horizontal line.

Orientador

CAMPINAS
2013

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca do Instituto de Economia
Mirian Clavico Alves - CRB 8/8708

R354 Ribeiro, Thiago Figueiredo Fonseca, 1973-
Autogestão dos trabalhadores como alternativa para recuperação de empresas falidas ou em processo falimentar / Thiago Figueiredo Fonseca Ribeiro. – Campinas, SP : [s.n.], 2013.

Orientador: Rodrigo Lanna Franco da Silveira.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia.

1. Autogestão. 2. Recuperação de Empresas. 3. Economia Solidária. 4. Políticas Públicas. 5. Movimento Sindical. I. Silveira, Rodrigo Lanna Franco da, 1976-. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Self-management of workers as an alternative to recovery bankrupt companies

Palavras-chave em inglês:

Self-management
Company Recovery
Social Economy
Public Policy
Labour Movement

Área de concentração: Economia Social e do Trabalho

Titulação: Mestre em Desenvolvimento Econômico

Banca examinadora:

Rodrigo Lanna Franco da Silveira [Orientador]
Luiz Antonio Teixeira Vasconcelos
Leandro Pereira Moraes

Data de defesa: 19-07-2013

Programa de Pós-Graduação: Desenvolvimento Econômico



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

THIAGO FIGUEIREDO FONSECA RIBEIRO

Autogestão dos trabalhadores como alternativa para recuperação de empresas falidas ou em processo falimentar

Defendida em 19/07/2013

COMISSÃO JULGADORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "R. Lanna Franco da Silveira".

Prof. Dr. RODRIGO LANNA FRANCO DA SILVEIRA
Instituto de Economia / UNICAMP

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "L. Antonio Teixeira Vasconcelos".

Prof. Dr. LUIZ ANTONIO TEIXEIRA VASCONCELOS
Instituto de Economia / UNICAMP

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Leandro Pereira Moraes".

Prof. Dr. LEANDRO PEREIRA MORAIS
PUC-CAMPINAS / FACAMP

Aos meus avós Celso, Mario, Nato, Stella (*in
memorian*), Irene e Lourdes, por me
incentivarem a traçar meu próprio destino.
Aos meus pais Raul e Nivaldo e à minha mãe
Vera pela educação e ensinamentos.
À minha companheira Silvana, pelo amor e
paciência.

Agradecimentos

Em 1999, após a conclusão da minha graduação em Publicidade e Propaganda na PUCCAMP, em um momento de questionamento e de novas escolhas profissionais, meu grande amigo, Marcelo Carpintéro, convidou-me para um trabalho de três meses como auxiliar de pesquisa no NESUR e assim se inicia uma história de mais de uma década de relacionamento com o Instituto de Economia da Unicamp. Obrigado, meu amigo!

Fui muito bem recebido por Rovena, Áurea e pelo Professor Rinaldo e prontamente adotado pela Claudinha, por quem tenho grande carinho. Obrigado a todos vocês do NESUR!

O que deveria durar apenas alguns meses e tinha a única função de garantir uma renda num período de transição, acabou mudando minha vida. Nesse período conheci pessoas fantásticas, fiz bons amigos e recebi apoio de muita gente. Logo na primeira pesquisa, tive a felicidade de trabalhar com o Professor Marcio Pochmann, que se tornou um amigo muito especial e querido. Através dele, me aproximei do CESIT e mais uma vez, de grandes companheiros e amigos. Gostaria de agradecer o apoio recebido dos Professores Anselmo, Amilton e Dari, e aos amigos Gori e Alice pelas boas conversas aos finais de tarde. Meus agradecimentos ao Licério e a Suzete pela disposição e por toda a ajuda dispensada. Um abraço fraterno aos Professores Wilson Cano e Waldir Quadros por terem sido os primeiros a acreditar que eu poderia seguir no IE, e ao amigo Marcelo Proni, que em todas as oportunidades me apoiou e me incentivou e, sem dúvida, é o principal responsável por eu ter concluído essa dissertação. Muito obrigado, meu amigo!

Agradecimentos especiais ao Professor Miguel Bacic pelo apoio e incentivo e pelas orientações ao longo desses anos, e ao Professor Vasco pela amizade e pelas oportunidades abertas que me possibilitaram o vislumbre de um caminho novo a trilhar.

Meus agradecimentos aos Professores Paulo Baltar, Carol, Edu, Gera, Lopreato, Martinez, Présser (*in memorian*) e Tápia (*in memorian*) por todo o carinho e o conhecimento compartilhado.

Gostaria de agradecer também aos amigos da UNISOL Brasil, Marcelo e Arildo por todo o apoio, aos companheiros Gilson e Bruce, da UNIPOL, e aos companheiros Claudio e Mauro, da Metalcoop, pelo tempo e pelo interesse em colaborar com o trabalho.

Meus agradecimentos especiais ao meu brilhante orientador, Rodrigo Lanna, que deu forma a esse trabalho, à minha mãe Vera Lúcia, por seu apoio incondicional e à minha esposa, Silvana, pela paciência e pelo amor recebido.

RESUMO

Os processos de criação e destruição de empresas são inerentes aos ciclos econômicos capitalistas. Diariamente, criam-se novas empresas, e se encerram outras. Parte dessas teria condições de continuar operando. O Direito Falimentar brasileiro atua como instrumento de proteção e busca preservar as atividades empresariais, recuperar o empreendimento em crise, salvaguardar os interesses dos credores e maximizar o valor dos ativos da empresa falida. Para cumprir seus objetivos, prevê-se o instrumento da recuperação judicial, abrindo-se também aos trabalhadores (enquanto credores) alternativas distintas para o encaminhamento da situação. O presente trabalho objetiva avaliar se a autogestão dos trabalhadores se constitui em uma alternativa viável à recuperação de empresas falidas ou em processo falimentar no Brasil.

Palavras-chave: Autogestão, Recuperação de Empresas, Economia Solidária, Políticas Públicas, Movimento Sindical .

ABSTRACT

The processes of creation and destruction of firms are inherent to capitalist economic cycles. Every day, new companies are created, while others are terminated. Part of these companies may have conditions to continue in operation. The Brazilian Bankruptcy Law acts as an instrument of protection and seeks to preserve the business activities, recovering the enterprise in crisis, safeguard the interests of lenders and maximize the value of the assets of the bankrupt company. To fulfill its objectives the instrument from bankruptcy, opening up also to workers (as creditors) distinct alternatives for the referral of the situation. This study aims to evaluate if the self-management of workers constitutes a viable alternative to the recovery of failed businesses in Brazil.

Palavras-chave: Self- management, Company Recovery, Social Economy, Public Policy, Labour Movement

LISTA DE SIGLAS

ACCMV Ação pela Cidadania Contra a Miséria e pela Vida
ADS Agência de Desenvolvimento Solidário da Central Única dos Trabalhadores
ANTEAG Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária
BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAGED Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CGIL Confederação Geral Italiana
CISL Confederação Italiana dos Sindicatos
CLT Consolidação das Leis do Trabalho
CNBB Conferência Nacional de Bispos do Brasil
CNES Conselho Nacional de Economia Solidária
CNPJ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CONCRAB Confederação Nacional de Cooperativas da Reforma Agrária
CONTAG Confederação dos Trabalhadores da Agricultura
COOTRABALHO Confederação das Cooperativas de Trabalho
COOTRAM Cooperativa de Manguinhos
CPAs Cooperativas de Produção Agropecuária
CUT Central Única dos Trabalhadores
ECOSOL Cooperativismo de Crédito (ADS/CUT)
Ecosol Economia Solidária
EES Empreendimentos Econômicos Solidários
ER Empresas Recuperadas
FAT Fundo de Amparo ao Trabalhador
FGTS Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIM Federazione Italiana Metalmeccanici
FINEP Financiadora de Estudos e Projetos
FIOM Federazioni Impiegati Operai Metallurgici
FSM Fórum Social Mundial
IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INPC Índice Nacional de Preços ao Consumidor
INSS Instituto Nacional do Seguro Social
IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO International Organization for Standardization
ITCP Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
LEGACOOP Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue
MDA Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
METALCOOP Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais
MST Movimento dos Trabalhadores Sem Terra
MTE Ministério do Trabalho e Emprego
OCB Organização das Cooperativas do Brasil
OIT Organização Internacional do Trabalho
ONG Organização Não-Governamental
PACs Projetos Alternativos Comunitários
PASEP Programa de Apoio ao Servidor Público
PCP Planejamento e Controle de Produção
PDT Partido Democrático Trabalhista
PEA População Economicamente Ativa
PIB Produto Interno Bruto
PIS Programa de Integração Social
PLANFOR Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador
PME Pesquisa Mensal de Emprego
PNAD Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PND Plano Nacional de Desenvolvimento
PNQ Plano Nacional de Qualificação
PPA Plano Plurianual
PRONACOOP Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho
PT Partido dos Trabalhadores

RITCP Rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares
SEBRAE Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAES Secretaria Nacional de Economia Solidária
SIES Sistema de Informações em Economia Solidária
SIGPLAN Sistema de Informações Gerais e de Planejamento do Governo Federal
SINE Sistema Nacional de Empregos
SMABC Sindicato dos Metalúrgicos do ABC
SPETR Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda
SWOT – Matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
UFC Universidade Federal do Ceará
UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPR Universidade Federal do Paraná
UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro
UIL União Italiana de Trabalhadores
UILM Unione Italiana Lavoratori Metalmeccanici
UNICAFES União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
UNICAMP Universidade Estadual de Campinas
UNIPOL Cooperativa da Indústria de Polímeros de Joinville
UNISOL BRASIL Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários
UNITRABALHO Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho
USP Universidade de São Paulo

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

GRÁFICOS

Gráfico 1 - TAXAS DE DESEMPREGO ABERTO NO BRASIL ENTRE 1989 A 1999.....	9
Gráfico 2 –EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE FALÊNCIAS REQUERIDAS E FALÊNCIAS DECRETADAS NO BRASIL ENTRE 1991 E SETEMBRO DE 2012.....	35
Gráfico 3 – BRASIL. EMPRESAS QUE TIVEREM FALÊNCIA DECRETADA ENTRE 2005 E 2012, POR PORTE.	38

QUADROS

Quadro 1 – EMPRESAS RECUPERADAS FILIADAS À UNISOL BRASIL EM 2010.....	27
--	-----------

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problema.....	2
CAPÍTULO 01 – CONTEXTO DO SURGIMENTO DAS PRÁTICAS DE AUTOGESTÃO	5
1.1. Contexto econômico na falência de empresas industriais na década de 1990	6
1.2. O papel do movimento sindical na recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores	9
1.3. Os movimentos sociais e a autogestão.....	13
1.4. As reações do poder público ao desemprego estrutural	14
1.5. Algumas considerações	18
CAPÍTULO 02 – A CRIAÇÃO DA SENAES E OS AVANÇOS NO CAMPO DA RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS PELA AUTOGESTÃO DOS TRABALHADORES	21
2.1. SENAES – Surgimento e objetivos	21
2.2. As ações para Recuperação de Empresas pela Autogestão dos Trabalhadores no interior da SENAES	25
2.3. Algumas considerações	29
CAPÍTULO 03 – EXPERIÊNCIAS DE RECUPERAÇÃO PELA AUTOGESTÃO ...	31
3.1. Falência: uma análise das causas.....	32
3.2. Processos de Recuperação pela autogestão: características e obstáculos	39
3.3. O perfil das empresas recuperadas	43
3.4. Análise de experiências de recuperação de empresas pela autogestão	47
3.4.1. O processo de escolha dos casos	49
3.4.2. Estudos de Caso.....	49
3.4.3. Estudo de Caso: Metalcoop – Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais.....	50
3.4.4. Estudo de caso da UNIPOL – Cooperativa de Trabalhadores da Indústria de Polímeros de Joinville	59
3.5. Conclusões gerais sobre os dois casos estudados	67
3.6. Avaliação dos esforços recentes nas demandas das Empresas Recuperadas	68
3.6.1. Marco Legal.....	70
3.6.2. Crédito	71
3.6.3. Apoio Técnico	71
3.6.4. Formação	72
3.6.5. Avaliação geral.....	73
CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
APÊNDICES E ANEXOS	87
Diagnóstico e Análise de Competitividade	87
Caracterização Geral	87
Percepção do Clima e Ambiente Organizacional	89
Estratégia e Organização	90

Tecnologia, Qualidade, Inovação e TIC	92
Aspectos Contábeis, Financeiros e de Desempenho.....	93
Análise da Autogestão	94
Processo de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores	99

INTRODUÇÃO

O encerramento e a falência de empresas é um processo intrínseco ao sistema capitalista. Atua como parte de um ciclo dinâmico, no qual, diariamente, novas empresas são criadas, enquanto outras são encerradas pelas mais diversas razões.

Na década de 2000, mais de 100 mil empresas tiveram seu pedido de falência requerido no Brasil, sendo que 30% desse total foram decretadas pela justiça. Este número foi significativamente menor em relação à década anterior, na qual se observaram mais de 220 mil requerimentos e cerca de 40 mil falências decretadas. Apesar da queda no segundo período analisado, experimenta-se novamente um aumento das falências em 2012 em comparação a 2011, indicando uma piora nas condições financeiras das empresas brasileiras nesse ano¹ (SERASA EXPIRIAN, 2012). As organizações que tiveram sua falência requerida foram, em sua grande maioria, micro e pequenas empresas. No entanto, vale notar que as corporações de médio e grande porte responderam por expressivos 30% desse total entre os anos de 2005 e 2012².

Ao encerrarem suas atividades, as empresas, especialmente as de maior porte, geram perdas significativas para um conjunto de agentes econômicos, afetando diretamente seus proprietários, passando por seus funcionários, fornecedores, prestadores de serviços, representantes comerciais, agentes financeiros, clientes e, eventualmente, dependendo de sua importância econômica, toda a dinâmica de uma localidade. Além disso, perdem-se, com seu fechamento, conhecimentos acumulados, competências desenvolvidas e, usualmente, desmonta-se a estrutura produtiva com as vendas de ativos parciais para o pagamento de credores, inviabilizando a retomada dos negócios no futuro.

Para tentar lidar com essas situações e minimizar os danos, o Direito Falimentar brasileiro³ atua como instrumento de proteção e busca, em seu escopo, preservar as atividades empresariais, recuperar o empreendimento em crise, salvaguardar os interesses dos credores e maximizar o valor dos ativos da empresa falida (NARDI & VIEIRA, 2012). Para cumprir parte desses objetivos, prevê-se o instrumento da recuperação judicial,

¹ É possível perceber que há um caráter cíclico (estrutural) e um caráter conjuntural que atua sobre a intensidade desses processos, garantindo a relevância do tema mesmo em momentos positivos da economia.

² Somente a partir de 2005 temos dados desagregados por porte.

³ Especialmente a nova Lei de Falências e Recuperação de Empresas.

abrindo também a possibilidade de que sejam facultadas aos trabalhadores (enquanto credores) alternativas distintas para o encaminhamento da situação, pois, dependendo da conjuntura econômica, bem como do perfil dos trabalhadores, nem sempre é possível a recolocação dessas pessoas no mercado de trabalho, gerando um problema social grave e de difícil solução.

1.1. Problema

Dentre as alternativas acima citadas, destaca-se a possibilidade da organização coletiva dos trabalhadores da empresa falida em um empreendimento autogestionário (cooperativa) e o posterior arrendamento por esse da massa falida para dar continuidade às atividades produtivas como forma de minimizar o impacto do desemprego e compensar o não recebimento dos direitos trabalhistas. Apesar de possível, esse ainda não é um caminho automático, nem devidamente regulamentado, e resulta, na maioria das vezes, de um processo de luta encampado pelos trabalhadores apoiados pelos seus respectivos sindicatos e cujo grau de dificuldade a ser enfrentado dependerá, em última instância, de decisões caso-a-caso da justiça do trabalho.

Algumas experiências de recuperação de empresas pelos trabalhadores foram encampadas no Brasil ainda na década de 1980, mas foi na década de 1990, em decorrência da abertura comercial do país e dos processos de reestruturação produtiva, o momento histórico no qual ocorreu a maior incidência desse fenômeno. O “novo sindicalismo”, que emerge no final da década de 1970, tendo como exemplo do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, o Sindicato dos Químicos do ABC e outros sindicatos do centro-sul do país, protagonizou, na maior parte dos casos, o apoio aos trabalhadores nos processos de recuperação de empresas pela autogestão.

Por influência das experiências sindicais internacionais, onde se destacam as italianas e espanholas, o movimento sindical brasileiro teve contato com a autogestão e o cooperativismo e trouxe para a luta sindical essa bandeira, como uma nova perspectiva e possibilidade: a preservação dos postos de trabalho e da renda dos empregados das empresas falidas por meio da continuidade do negócio pela autogestão dos trabalhadores. Nesse período, algumas empresas, que tiveram sua falência decretada ou que passaram por

longos e penosos processos de desestruturação, acabaram por receber atenção diferenciada de seus sindicatos, os quais estimularam os trabalhadores e possibilitaram a condução da questão pelo caminho da autogestão operária.

Por tratar-se de entidades de classe, com foco na luta política e pouca ou nenhuma tradição em gestão empresarial, muitos desses processos correram sem a devida atenção às questões econômicas e financeiras. O foco centrado na luta pela preservação dos postos de trabalho no curto prazo levou em parte dos casos, a decisões políticas dissociadas das reais possibilidades econômicas das empresas que se decidiu recuperar. Sem o apoio e os recursos financeiros necessários do Estado para que se construíssem as bases que garantiriam sua sustentabilidade no tempo, muitas dessas experiências ainda hoje não se consolidaram.

As deficiências estruturais oriundas dos processos pelos quais passaram ao serem recuperadas, juntamente com a ausência de leis e de financiamento adequados e de apoio técnico e de competências em seus quadros, refletiram em uma taxa de sucesso dessas experiências relativamente baixa. Sem grandes exemplos de sucesso, há uma tendência no poder público e na própria academia de se descartar a autogestão dos trabalhadores como uma oportunidade concreta na recuperação de empresas falimentares. Com poucos casos bem sucedidos em andamento e com o ciclo virtuoso da nossa economia nos últimos anos, o que se verifica atualmente é um quase abandono dessas poucas experiências pelo setor público e uma grande morosidade no tramite de uma legislação condizente com a realidade desses empreendimentos. Ainda assim, e contra todos os prognósticos, existem casos bem sucedidos de cooperativas que acessaram recentemente linhas de crédito oficiais, via Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), criadas especificamente para empresas autogestionárias mesmo após terem sido afetadas pelo impacto negativo da última crise mundial, iniciada em 2008.

Neste contexto, o presente trabalho tem o objetivo de avaliar se a autogestão dos trabalhadores se constitui em uma alternativa viável à recuperação de empresas falidas ou em processo falimentar no Brasil e se essas experiências poderiam ser replicada na forma de uma política pública.

Para buscar uma resposta a esse problema, será preciso analisar as experiências de recuperação de empresas em processo de autogestão dos trabalhadores e verificar a viabilidade de tais projetos, identificando as variáveis que podem contribuir para explicar o seu sucesso ou fracasso. Além disso, será também necessário contextualizar o período no qual se desenvolveram as experiências coletivas autogestionárias, bem como entender o papel desempenhado pelos sindicatos neste processo. Não menos relevante, será buscar entender como essas experiências deram origem a bandeiras mais amplas que desaguaram na Economia Solidária e como isso, por fim, acabou afetando o desenvolvimento das políticas públicas aqui sintetizadas pela criação e atuação em âmbito nacional da Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego – MTE.

De forma a abordar os pontos destacados, o trabalho está dividido em cinco partes, incluindo esta introdução. No Capítulo 01, será realizada uma contextualização geral da economia e da ação sindical no período da criação da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG e da Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários - UNISOL Brasil, bem como uma breve passagem pela evolução das políticas públicas de Economia Solidária. O Capítulo 02, por sua vez, tratará das ações desenvolvidas pela Secretaria Nacional da Economia Solidária – SENAES voltadas às empresas recuperadas. Já o Capítulo 03 analisará experiências de autogestão, abordando as causas comuns da falência de empresas, descrevendo os processos gerais de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores, suas principais características e obstáculos. Adicionalmente, serão realizados uma revisão bibliográfica dos estudos sobre a viabilidade econômica dessas experiências e, para fins analíticos, com maior profundidade, o estudo de dois casos de recuperação: Metalcoop de Salto e da UNIPOL de Joinville. Por fim, analisar-se-ão os avanços conquistados pelas Empresas Recuperadas na última década. No último capítulo, serão tecidas considerações finais, com as principais conclusões alcançadas, além de um indicativo dos possíveis caminhos a serem seguidos.

CAPÍTULO 01 – CONTEXTO DO SURGIMENTO DAS PRÁTICAS DE AUTOGESTÃO

O presente capítulo analisa o ambiente em que são gestadas as iniciativas autogestionárias no bojo dos movimentos sociais, como resposta à deterioração do mercado de trabalho nacional e à ampliação da exclusão social iniciados na década de 1980, e ao desemprego estrutural, que se soma a esse quadro durante os anos de 1990.

Verifica-se, à posteriori, que movimentos sociais de origens distintas, que tinham objetivos semelhantes, compartilhavam um conjunto de valores em suas ações de base que à frente deram origem à Economia Solidária. Observa-se a existência de, por um lado, movimentos sindicais apoiando as iniciativas de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores e, por outro, os movimentos populares de base, fomentando a organização coletiva de populações excluídas em empreendimentos econômicos solidários (EES), como alternativa de trabalho e renda dessas populações.

Entender como esses movimentos vão convergir em um conjunto de políticas públicas encampadas pela Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES ajudará a compreender a fragilidade das iniciativas de fortalecimento e difusão da recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores no Brasil. Do mesmo modo, analisar o cenário no qual se desenvolveram essas iniciativas, exporá o caráter anticíclico da força política desses movimentos e contribuirá para explicar o esvaziamento recente da agenda da Economia Solidária em sua vertente urbana.

Para finalizar o quadro, analisar-se-á brevemente a trajetória de duas organizações nascidas das experiências de recuperação de empresas: a Associação dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG e a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários – UNISOL Brasil, que apesar de nascidas com o apoio do movimento sindical, sempre tiveram autonomia política para determinar seu caminho, o que acabou resultando no afastamento relativo de ambas dos processos de recuperação de empresas que as originaram.

O Capítulo é composto por cinco seções organizadas de forma que, na primeira seção, serão avaliados os determinantes macroeconômicos que explicam o quadro de desestruturação em que se desenvolvem as experiências autogestionárias contemporâneas. Na segunda seção, será analisado o papel do movimento sindical nos processos de recuperação de empresas e na criação da ANTEAG e da UNISOL Brasil. Na terceira seção, será feita uma breve síntese da ação dos movimentos populares de base no qual se desenvolveram experiências autogestionárias de caráter popular. Na quarta seção, buscar-se-á explicar o reflexo desses movimentos nas políticas públicas regionais e sua síntese na criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES. Por fim, no último tópico, serão realizadas algumas considerações finais.

1.1. Contexto econômico na falência de empresas industriais na década de 1990

A crise mundial iniciada na década de 1970 com fim do sistema de Bretton Woods (padrão ouro-dólar) em 1971, seguida do primeiro choque do petróleo em 1973, marcou o fim da “era de ouro” do capitalismo mundial e teve grande repercussão no Brasil, levando à ruptura do modelo nacional-desenvolvimentista que predominou desde a década de 1930.

Como coloca CARDOSO JR. (2001:2):

“Com a crise econômica que tomou conta do país no bojo da implementação do II PND nos anos 70, instalou-se, a um só tempo, o colapso do modelo político desenvolvimentista e a reversão das tendências de crescimento de sua economia. Assim, enquanto a década de 1980 foi representante da primeira fase da regressão industrial do país, os anos 90 podem ser vistos como palco da segunda fase da trajetória brasileira de regressão industrial.”

Após esse período e por mais de 25 anos, o Brasil atravessou uma crise econômica após outra. Os resultados de tal cenário se caracterizaram pela baixa atividade econômica, baixas taxas de investimento e, durante a década de 1990, pelo fechamento de empresas, levando à destruição de empregos e à insuficiente geração de postos de trabalho. Apesar da década de 1980 ser considerada uma “década perdida” para o Brasil, os anos de 1990 se mostraram ainda mais destrutivos para o mercado de trabalho.

A crise dos 1980 teve como marca as baixas taxas de crescimento do produto e uma quase estagnação do PIB *per capita* com grande aceleração inflacionária. Os fortes

constrangimentos externos à importação e a crescente necessidade de ampliação das exportações, em decorrência do endividamento externo do país e do peso crescente dessa dívida nas contas correntes e de crescentes remessas ao exterior, mesmo num ambiente inflacionário, acabaram de certa forma “protegendo” o mercado de trabalho nacional de uma crise ainda maior.

Esse isolamento externo relativo, ainda que tenha reduzido sobremaneira as taxas de investimento da economia e impedido que se debelasse o processo inflacionário, acabou protegendo o mercado de trabalho das mudanças em desenvolvimento em âmbito mundial na gestão e organização da produção, bem como os produtores internos e os produtos nacionais da concorrência internacional. Estes fatores possibilitaram, apesar das baixas taxas de crescimento do PIB, a manutenção do nível de ocupação – ainda que com a piora substantiva da qualidade dos postos de trabalho e do rebaixamento de parte importante dos salários (HENRIQUE, 1998; BALTAR, 2003).

Em contraponto, os países europeus – e aqui se destacam a Itália e a Espanha devido ao tema da autogestão e recuperação de empresas – foram bastante afetados pela crise mundial que marcou o final da “era de ouro do capitalismo”, guiando-os à experimentação de processos de falência e reestruturação produtiva já nas décadas de 1970 e 1980; período no qual se desenvolveram as experiências coletivas autogestionárias como alternativa concreta à estagnação econômica e ao aumento do desemprego nesses países.

No Brasil, a relativa estabilidade do nível de ocupação vivida nos anos 1980, mesmo com a deterioração contínua da renda do trabalho, com queda dos níveis de formalidade e a expansão da informalidade e do desemprego, não sinalizava para o que se aguardava no início dos anos de 1990. Logo nos primeiros anos da década, com a eleição de Fernando Collor de Mello, inicia-se um processo abrupto de abertura da economia nacional como estratégia para “modernizar” o país. Essa ação teve consequências desastrosas para uma indústria pouco competitiva e desatualizada tanto em termos estruturais, quanto em termos da organização da produção⁴. Entrou-se no processo de globalização pela porta dos fundos, de forma subordinada⁵, sem uma estratégia formulada, o que causou grande impacto negativo na estrutura produtiva nacional e, por consequência,

⁴ Ainda presa aos antigos paradigmas fordistas-tayloristas, concorrendo com plantas flexíveis.

⁵ Para maiores informações, ver Carneiro (2002).

na dinâmica do mercado de trabalho. O custo dessas decisões foi extremamente alto para a indústria de transformação em específico e para os trabalhadores em geral (MATTOSO, 1995; POCHMANN, 1999; BALTAR, 2003).

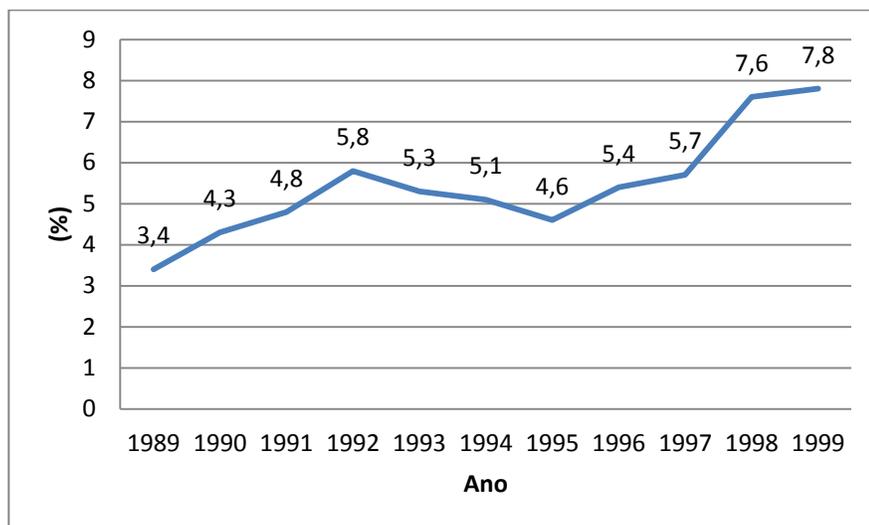
Com a contenção da inflação após o Plano Real e a continuidade do processo de abertura da economia à concorrência externa, o problema exacerbou-se: ao se manter o câmbio valorizado (âncora cambial) e as taxas de juros extremamente elevadas para atrair o capital dos investidores externos e financiar os crescentes déficits comerciais, num contexto de liberalização dos fluxos financeiros e de abertura comercial, desestimulou-se o investimento produtivo e ampliou-se demasiadamente a exposição da indústria nacional (CARNEIRO, 2002).

A manutenção da taxa de câmbio valorizada até 1999, somada as altas taxas de juros praticadas que desestimulavam os investimentos produtivos, acabou por desarticular cadeias produtivas importantes (com fechamento de empresas nacionais e desnacionalização de parte importante de cadeias consolidadas). Além disso, acelerou os processos de reestruturação produtiva, com realocações de empresas no território nacional (guerra fiscal), ampliação das terceirizações, enxugamento de quadros e precarização dos vínculos empregatícios. Adicionalmente, colocou em pauta (tanto pelo lado do empresariado como pela ideologia dominante no governo e de parte da academia) a necessidade premente de flexibilização das relações de emprego⁶ como solução ao crescente desemprego e à intensa concorrência internacional a que eram submetidas as empresas e os produtos nacionais.

O resultado desse movimento foi a ampliação das taxas de desemprego aberto para níveis duas vezes superiores aos observados durante a década de 1980 (Gráfico 1), com destruição permanente de elos importantes de cadeias produtivas anteriormente consolidadas, a diminuição de mais de 1 milhão de postos de trabalho na indústria de transformação, a ampliação do coeficiente importado de produtos nacionais e aumento da necessidade de importação de produtos finais acabados, bem como a necessidade de importação de um amplo conjunto de bens de capital mais modernos (CARNEIRO, 2002; POCHMANN, 1999).

⁶ Para ampla discussão sobre a agenda liberalizante, ver Krein (2007).

Gráfico 1 - TAXAS DE DESEMPREGO ABERTO NO BRASIL ENTRE 1989 A 1999.



Fonte: IBGE (PME – Séries históricas)

Após 1999, com a desvalorização do Real e a adoção do regime de câmbio flutuante, inicia-se um processo de recuperação de alguns ramos industriais de bens *tradables* que haviam sido fortemente prejudicados nos anos anteriores pelo câmbio valorizado e pelas elevadas taxas de juros. Esse movimento foi importante, mas ainda insuficiente para reverter o quadro geral e preservar empresas da iminente falência em decorrência do quadro hostil enfrentado em anos anteriores.

Nesse quadro de mudança abrupta das condições de competitividade das empresas, de baixo crescimento econômico, destruição de postos de trabalho e aumento das taxas de desemprego aberto foram gestados os movimentos que desaguaram na Economia Solidária.

1.2. O papel do movimento sindical na recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores

A experiência de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores se iniciou como resposta à grande crise de 1981/83, quando muitas indústrias de grande porte entram em processo falimentar. Nesta época ocorre a formação das cooperativas que assumem a indústria Wallig de fogões, em Porto Alegre, a Cooperminas de Santa Catarina

e as cooperativas que operam as fábricas da antiga Tecelagem Parahyba de cobertores em Recife e em São José dos Campos (SINGER, 2000).

O sindicato foi um dos protagonistas no fomento dessas experiências coletivas autogestionárias, mas ao que sugere, ao menos nesse primeiro momento, esse protagonismo deveu-se à posição privilegiada que ocupava no processo pela sua proximidade com os trabalhadores das fábricas falimentares. Foram situações já colocadas que os motivaram a apoiar processos espontâneos de iniciativa dos trabalhadores fabris por eles representados.

Paralelamente às experiências pontuais de recuperação de empresas, o movimento sindical, enfraquecido pelos processos de reestruturação produtiva, pelo avanço da informalidade, do desemprego e da flexibilização das relações de trabalho, se viu pressionado a repensar sua atuação de modo a contribuir de forma mais efetiva numa luta que extrapolava suas antigas fronteiras corporativas.

Em relação à nova postura da Central Única dos Trabalhadores – CUT, Magalhães e Todeschini (2000, p: 146) mencionam:

Na medida em que se processa a transição para um modelo de desenvolvimento, devem ser repensadas as estratégias de enfrentamento e de organização do movimento sindical. Considerando os instrumentos de exploração dos trabalhadores nesse modelo excludente atual e as possibilidades alternativas da organização dos trabalhadores formula-se o debate no movimento sindical sobre propostas para a construção de um novo modelo.

A recessão e a reestruturação produtiva e seus impactos no mercado de trabalho estão também provocando fortes impactos na ação sindical que a colocam numa situação de impasse [...]. No plano organizativo diminui a base tradicional da ação sindical e torna-se imperativo o trabalho com o setor informal e mesmo com os desempregados, que cada vez mais passam a responder por boa parte do mercado de trabalho real. (grifo nosso).

Foi esse sindicato mais progressista, com histórico de lutas no campo político e com forte influência nos processos de democratização nacional durante os anos 1970 e 1980, o chamado “novo sindicalismo”⁷, que apoiou as iniciativas da década de 1990 na recuperação

⁷ O Novo Sindicalismo se institucionaliza, quase que, em sua totalidade, na Central Única dos Trabalhadores, a CUT. Apesar de não abranger o conjunto dos trabalhadores, conseguiu o reconhecimento de todos os setores sociais e dinamizou a organização sindical. Para mais informações, ver RODRIGUES (1999).

de empresas pela autogestão dos trabalhadores. A motivação central, tanto dos trabalhadores das empresas em crise ou falimentares, bem como dos sindicatos que os apoiaram, foi, em primeira instância, a preservação da estrutura produtiva pré-existente, dos postos de trabalho e da renda dos trabalhadores. Sem perder de vista os benefícios de se fomentar uma sociedade mais democrática, com processos de trabalho mais humanos e com uma postura socialmente sustentável – como benefícios secundários –, o objetivo dos sindicatos era o de garantir a renda das famílias envolvidas no processo de falência e fechamento do parque produtivo pré-existente através da manutenção de seus postos de trabalho (ODA, 2000). A postura dos sindicatos em fomentar e apoiar as iniciativas de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores foi uma reação aos processos de reestruturação produtiva, fechamento de fábricas e aumento do desemprego. Enfim, uma alternativa considerada viável no curto prazo para o enfrentamento de um problema de graves consequências imediatas.

Quando ODA (2000) trata da decisão da constituição de uma união de cooperativas⁸ no 3º Congresso dos Metalúrgicos do ABC em 1999, o autor remete as decisões tomadas em congresso anterior (1996) no qual foi avaliado que:

[...] uma das ações de combate ao desemprego seria propor uma discussão 'com os trabalhadores (de) formas inovadoras de geração de emprego, ou de se evitar demissões anunciadas, pela via da experiência de cooperativas, autogestão, co-gestão e outras modalidades criativas que garantam a manutenção dos postos de trabalho (ODA 2000, p. 95).

E completa:

A decisão do sindicato de tomar as cooperativas como uma de suas prioridades insere-se também na difusão do tema no país. Da mesma maneira como já ocorrera em outros países, as cooperativas no Brasil passaram a figurar como alternativa de trabalho e renda após o agravamento da crise econômica e a explosão do desemprego (ODA, 2000, p. 95).

Esse mesmo sindicato, em protocolo de intenções assinado com centrais sindicais italianas, estabeleceu a prioridade de conhecer as experiências bem sucedidas da Região da

⁸ Que viria a se transformar na Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários – UNISOL Brasil, em 2000.

Emilia Romagna, Itália, com o objetivo de se qualificar para enfrentar um problema que havia sido enfrentado por eles durante a década anterior.

Assim, em 1998, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC – SMABC monta uma comitiva que percorre os países da Itália e Espanha com o objetivo de capacitar técnicos e dirigentes para a nascente Economia Solidária brasileira. Essa comitiva fecha acordos com três centrais sindicais: a Confederação Geral Italiana (CGIL), a Confederação Italiana dos Sindicatos (CISL) e a União Italiana de Trabalhadores (UIL). Além de algumas federações metalúrgicas, como a Federazione Impiegati Operai Metallurgici (FIOM), a Federazione Italiana Metalmeccanici (FIM) e a Unione Italiana Lavoratori Metalmeccanici (UILM). Assinou também um protocolo de cooperação com a Itália e, adicionalmente, deu início a um intercâmbio com a LEGACOOOP – Central de Cooperativas Italiana –, que passou a ser grande incentivadora do desenvolvimento de cooperativas e a da Economia Solidária no Brasil.

Após essa visita, o SMABC comprometeu-se a criar em São Paulo uma Liga de Cooperativas, e assim, em 1999, surge a UNISOL São Paulo, concretizada com a presença de representantes da Itália e da Espanha.

Nesse mesmo período, como coloca SINGER (2000, p: 7):

“Enquanto se davam estes avanços no plano macro, a crise na Conforja, a maior forjaria do país, localizada em Diadema, ensejaria, a partir de 1996, o envolvimento direto do sindicato numa grande operação de resgate de postos de trabalho. Em seguida, o sindicato se engajaria em outras operações semelhantes: a transformação da Nichiden em Coopertronic, da Cervin em Uniwídia, da formação da Cootrame pelos trabalhadores demitidos da Nordon, a transformação da Olan – uma empresa têxtil, portanto não pertencente à categoria metalúrgica - em Cooperautex e da KWCA em Metalcooper e Fibercoop”.

Paralelamente e até anteriormente a essas atividades do SMABC, outros sindicatos Cutistas participaram ativamente dos processos de recuperação de empresas em outras Unidades da Federação.

A experiência de recuperação da empresa de sapatos Markeli, de Franca, logo no início da década de 1990 marcou uma nova fase ao desenvolvimento de metodologias e processos de recuperação de empresas. Uma vez que levou à criação, em 1995, da

Associação dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG⁹, pela extinta Secretaria de Formação do Sindicato dos Químicos de São Paulo, liderados por Aparecido Faria e apoiados pelo Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos Sociais e Econômicos – DIEESE (SINGER, 2000).

O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, muito próximo à CUT também se envolveu em projetos mais amplos da Central com o intuito de fomentar outras experiências cooperativas, que não somente a modalidade de recuperação de empresas, e ajudou a construir uma rede ampla com o objetivo de fortalecer o tema no interior do movimento sindical. A CUT ampliou o escopo de sua atuação por meio de uma política de geração de trabalho e renda com foco na autogestão e Economia Solidária. Em seu projeto político de fortalecimento da UNISOL Brasil, antiga UNISOL Cooperativas, foi incluído o Projeto da Agência de Desenvolvimento Solidário e também o conjunto de Cooperativas de Crédito – ECOSOL.

Com o movimento nacional de Economia Solidária começando a ganhar corpo, foi fundada em 2004 a Central de Cooperativas e Empreendimento Solidários – UNISOL Brasil, nascida como uma entidade de representação política de abrangência nacional e, desse modo, distanciando-se relativamente das empresas recuperadas e aproximando-se de outras modalidades de empreendimentos econômicos solidários (EES) de origem popular, tanto urbano, quanto rurais.

1.3. Os movimentos sociais e a autogestão

No contexto acima citado, verifica-se, por um lado, que os movimentos sindicais entram nas discussões sobre autogestão com um olhar pragmático sobre os efeitos do desemprego crescente e com foco na manutenção dos postos de trabalho, em resposta à desestruturação de sua base de atuação e como um modo de se articular com outros setores

⁹ A Anteag é uma associação formada por trabalhadores de empresas de experiência autogestionária fundada em 1995, mas com origem na experiência de recuperação da Markeli, que contou com o apoio de técnicos do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos – DIEESE. A Anteag nasce com o objetivo de apoiar tecnicamente os empreendimentos recuperados e com a missão de: promover a construção, divulgação e desenvolvimento de modelos autogestionários que contribuam para criar/recriar trabalho e renda desenvolvendo a autonomia e formação dos trabalhadores, estimulando ações solidárias e fraternas e representando as empresas/empreendimentos autogestionários (Anteag, Sítio Oficial).

da sociedade. Por outro lado, os movimentos sociais de base iniciam suas atividades já durante os anos de 1980 com um enfoque distinto, com maior carga ideológica e com uma abordagem mais política e politizante dos atores envolvidos.

Nesses processos destacam-se alguns atores importantes que influenciam os rumos das discussões acerca da autogestão e da Economia Solidária e cujo enfoque acabará por dar a direção geral de atuação das políticas públicas da Economia Solidária no Brasil. Destacam-se nesse processo: i) o Movimento dos Sem Terra – MST, com o projeto de Cooperativas de Produção Agropecuária (CPAs), que dará origem, em 1992, à CONCRAB – Cooperativas Centrais de Reforma Agrária; ii) a Caritas Brasileira, entidade associada a CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil), ligada à Igreja Católica que desde 1984 fomentou o desenvolvimento de milhares de Projetos Alternativos Comunitários (PACs) em todo o Brasil e cujas experiências urbanas serão pioneiras nas iniciativas de empreendimentos populares; iii) a Ação pela Cidadania Contra a Miséria e pela Vida – ACCMV, do Betinho, que em 1993 reorienta suas ações no sentido de promover a geração de trabalho e renda e não somente promover assistência através da distribuição de cestas básicas como de costume. Como fruto de seu trabalho, para além da expansão acelerada de experiências de autogestão em todo o país, destaca-se o projeto de grande repercussão que influenciará a criação das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs, a COOTRAM do Complexo de Favelas de Manguinhos no Rio de Janeiro (SINGER, 2000).

As experiências desenvolvidas pelos movimentos sociais de base, somadas às ações dos sindicatos e das associações por eles criadas irão abastecer os debates do movimento da Economia Solidária no Brasil. Essas discussões ganharão corpo e começarão a fazer parte das discussões partidárias (especialmente do Partido dos Trabalhadores) e a vigorar em planos e estratégias de governos progressistas em nível estadual e municipal como parte das ações no combate à pobreza e a exclusão social, em resposta ao desemprego estrutural por eles enfrentado.

1.4. As reações do poder público ao desemprego estrutural

Durante esse período hostil às empresas industriais, nem se aventava, ao longo da década de 1990, a possibilidade de construção de uma política pública de geração de

trabalho e renda dentro do Governo Federal. Como o problema era real e os números eram apresentados pelos meios de comunicação, restava ao Governo Federal assumir que se tratava de um problema conjuntural, que decorria de um desajuste entre a oferta e a demanda de mão-de-obra, que poderia ser equilibrado desde que se permitisse maior flexibilidade às relações vigentes de trabalho.

Na visão corrente do pensamento dominante no Governo, os problemas entre a oferta e a demanda que ocorria no mercado de trabalho, reduziam-se a uma questão de preço, ou, no caso específico do Brasil, ao alto custo do trabalho (trabalhador) e à rigidez de seu uso. Além do problema da rigidez dos preços, entendia-se que havia um desnível entre a qualificação da mão-de-obra disponível e àquela necessária para ocupar as vagas oferecidas no mercado de trabalho, o que também contribuía para o aumento das taxas de desemprego verificadas.

Esse raciocínio levou o governo ao esforço para promover formas flexíveis de contratação e remuneração da força de trabalho como variável de ajuste na tentativa de equilibrar a oferta e a demanda de mão-de-obra no mercado de trabalho. Bem como, desenvolver Programas de qualificação profissional¹⁰ às expensas do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT¹¹ com o objetivo de melhorar a qualificação dos trabalhadores, desempregados, ou não.

Ao final, as políticas de formação profissional tiveram baixo impacto na redução das taxas de desemprego, que permaneceram altas durante toda a década de 1990. Sua baixa efetividade acabou evidenciando que, de fato, não se tratava somente de um problema de qualificação da mão-de-obra, mas, em última instância, da baixa geração de postos de trabalho em quantidade suficiente para absorver uma crescente população excedente,

¹⁰ Plano Nacional de Formação Profissional (Planfor) de 1995, elaborado pelo MTE por intermédio da Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional, cujo objetivo consistia em aumentar a oferta de educação profissional, de forma a atingir, anualmente, pelo menos 20% da PEA. O público-alvo seria composto por desempregados, trabalhadores formais e informais, micro e pequenos produtores urbanos e rurais, jovens à procura de emprego, jovens em situação de risco social, mulheres chefes de família, portadores de deficiência, entre outros.

¹¹ Lei 7.998/90, que criou o Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT e o Conselho Deliberativo do FAT (Codefat), que consagrava-se como a principal base de incidência o faturamento das empresas para financiamento do fundo e proporcionou as bases para a expansão do escopo das políticas públicas de emprego, a fim de que fossem além da concessão temporária de benefício monetário contra o desemprego.

expondo à sociedade o despreparo do Estado para lidar com as novas questões que emergiam¹². (MORETTO, 2007; KREIN, 2007)

Foi nesse contexto de grave crise estrutural do mercado de trabalho que a sociedade começa a reagir. Diante da falta de perspectiva da retomada do modelo fordista-taylorista de produção, evidencia-se o despreparo das políticas públicas tradicionais para o enfrentamento das novas questões de exclusão maciça de trabalhadores e as dificuldades crescentes de equalização dos desequilíbrios gerados pelo novo modelo de produção flexível na sociedade contemporânea (MÉZSÁRIOS, 2006; POCHMANN, 2006).

Uma vez que uma parte da sociedade diagnostica não se tratar de um problema conjuntural, mas um problema estrutural e que, portanto, não passível de ser resolvido no curto prazo¹³, buscam-se alternativas à inserção produtiva tradicional: através de um conjunto de políticas de enfrentamento da pobreza e da exclusão social, conhecidos em seu conjunto por políticas alternativas de geração de trabalho e renda¹⁴.

Sem desprezar a importância e a necessidade fundamental de políticas macroeconômicas alinhadas na busca pelo Pleno Emprego¹⁵, os formuladores dessas políticas e programas buscavam produzir certo alívio em meio ao caos que se instalara no país. Verifica-se que as tentativas pioneiras de enfrentamento da nova exclusão, deram-se nas esferas da administração pública Estadual e Municipal.

Experiências amplas no sentido do fomento às atividades autogestionárias e com objetivos estruturantes, ocorreram no Rio Grande do Sul a partir de 1999, na Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI¹⁶, no Governo Olívio Dutra (PT), no âmbito do Programa de Economia Popular e Solidária (“Ecopopsol”). Para desenvolver esse projeto foi contratada a ANTEAG com o objetivo fomentar o desenvolvimento de

¹² Mesmo depois de verificada a baixa efetividade dessas ações, manteve-se a política de qualificação, que servia mais como um instrumento de cooptação política das Centrais Sindicais, que acessavam os recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, e os distribuíam pela sua base, do que para cumprir com o objetivo de “capacitar” os trabalhadores desempregados para as vagas (in) existentes.

¹³ Ao menos sem uma mudança radical nos princípios da gestão macroeconômica do país.

¹⁴ São políticas complementares às tradicionais políticas públicas de seguro-desemprego, formação profissional e intermediação de mão-de-obra, desenvolvidas no âmbito do WelfareState nos países desenvolvidos na busca pelo Pleno Emprego, com enfoque na recolocação daqueles trabalhadores excluídos do mercado de trabalho convencional.

¹⁵ Políticas macroeconômicas voltadas ao estímulo à demanda e ao crescimento da economia nacional.

¹⁶ Programa desenvolvido em parceria com a Associação dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG.

cooperativas na região, o que implicou no deslocamento da sua equipe e na ampliação de seu escopo de atuação. Além das empresas recuperadas, a ANTEAG foi mobilizada para o atendimento de outros empreendimentos econômicos solidários (EES) e, desse modo, acabou se afastando, assim como a UNISOL Brasil, das empresas recuperadas.

Em âmbito municipal, em uma linha emergencial, como resposta parcial ao problema e como “porta de saída”¹⁷ para os programas redistributivos¹⁸, é que (re)surgiram as políticas de estímulo ao empreendedorismo coletivo no âmbito da Economia Solidária – Ecosol¹⁹, como é o caso da Secretaria de Desenvolvimento Trabalho e Solidariedade – SDTS, constituída em 2000 no Município de São Paulo, no Governo Marta Suplicy, pelo então Secretário Marcio Pochmann, através do Programa Oportunidade Solidária²⁰.

Juntamente com as estruturas de apoio formadas pelas instâncias de governo e pelos próprios trabalhadores, surgiram outras experiências no âmbito da Ecosol no meio universitário. Com apoio da FINEP, entre os anos de 1995 e 1999, são constituídas as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs, dentre as quais se destacam como pioneiras as experiências da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), da UFC (Universidade Federal do Ceará), da UFPR (Universidade Federal do Paraná), da UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora) e da USP (Universidade de São Paulo). Em 1999, as

¹⁷ Termo utilizado para nomear as estratégias de saída de beneficiários dos novos programas que se pretendiam ser emancipatórios e não meramente assistencialistas.

¹⁸ Programas de garantia de renda às famílias com renda familiar abaixo da linha de pobreza. No caso em questão, o Programa Renda Mínima (para famílias com renda de até ½ salário mínimo per capita), o Programa Começar de Novo (desempregados com mais de 40 anos) e o Programa Bolsa Trabalho (jovens de 16 a 24 anos)

¹⁹ Embora não haja um conceito claro e uma definição acabada de Economia Solidária, segundo CRUZ (2001, p. 07):

[...] perceberemos que ela tende a submeter a um mesmo conceito três ordens diversas de ação social, a saber: (1) as formas associativas tradicionais de produção e de consumo – as cooperativas, orientadas pelo e para o mercado, inclusive no tocante às relações típicas do mercado de trabalho, de propriedade e de relação de trabalho internas; (2) as formas de apoio e fomento às iniciativas de produção e consumo associativas, como agências de crédito ou de formação técnica; (3) experiências de um novo tipo que associam, ao mesmo tempo e em maior ou menor grau e ênfase, os seguintes elementos: a) representam ações de resistência ao desemprego e à precariedade do trabalho, b) a propriedade, o trabalho e seus resultados são compartilhados entre os trabalhadores, c) gestão participativa e d) inserção no mercado submetida a princípios éticos “mais ou menos igualitários” nas relações internas de trabalho (SINGER e SOUZA: 2000; DAL RI: 1999; ANTEAG: 2000).

²⁰ Ver POCHMANN (2002).

Incubadoras se juntam à Fundação Unitrabalho e se integram a ela como um de seus programas permanentes.

Além dessas instituições, é preciso destacar o papel determinante do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) e seus respectivos Fóruns Estaduais e Municipais. Juntos, eles compõem um conjunto de atores de grande expressão dentro da Economia Solidária, agregando grande parte das instituições relevantes no interior de suas estruturas.

1.5. Algumas considerações

Como se verificou, ocorreram durante toda a década de 1990 diferentes processos e experiências de autogestão. Aparentemente, a partir da segunda metade dos anos 2000, um conjunto importante de atores e instituições estava preparado para seguir esse caminho e tinha experiência acumulada para desenvolver também uma política que fomentasse a recuperação de empresas falidas pela autogestão dos trabalhadores.

Assim, após a ascensão do Partido dos Trabalhadores – PT ao Governo Federal, muitas das experiências testadas em nível municipal e estadual foram transportadas ao nível federal. Embora haja ações na linha autogestionária e de fomento ao cooperativismo em vários Ministérios, é no Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, que se concentrava a maioria das ações. Ao que parece, sua localização no interior da estrutura do MTE deve-se à origem desse projeto na luta pela busca de alternativas para geração de ocupação e renda e à reprodução das estruturas testadas pelos Governos Estadual e Municipal bem como ao entendimento do Governo de que o desenvolvimento da nação permanecerá circunscrito ao modelo capitalista tradicional.

A criação da SENAES²¹ em 2003 atendeu aos anseios dos Movimentos Sociais em sua luta pela institucionalização das políticas públicas necessários à sua expansão e fortalecimento, de modo que sua estrutura refletiu as nuances desses movimentos e seus

²¹ Para detalhes da criação da SENAES, ver MACHITTE (2012).

diversos programas buscaram responder ao conjunto das demandas e à complexidade de um movimento em construção.

No próximo capítulo, serão tratadas políticas autogestionárias no âmbito da SENAES e, em especial, das políticas voltadas para o estímulo à recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores.

CAPÍTULO 02 – A CRIAÇÃO DA SENAES E OS AVANÇOS NO CAMPO DA RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS PELA AUTOGESTÃO DOS TRABALHADORES

Com o avanço das discussões em torno da Economia Solidária (Ecosol) e com a crescente participação de atores e instituições envolvidas em seu fomento, em 2003, após a vitória do Partido dos Trabalhadores – PT ao Governo Federal, foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES. Fruto de um processo participativo e de demandas de movimentos sociais, sua estruturação refletiu as muitas nuances que o movimento carrega desde sua formação.

Esse capítulo tem como objetivo apresentar as características e funções da SENAES, bem como explicar os limites encontrados para que se avance na construção de uma política mais efetiva para recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores. Para tanto, a primeira seção tratará da formação desta secretaria, buscando analisar os fatores que se tornaram restritivos aos avanços nos processos de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores. Na segunda seção, serão analisadas as ações desenvolvidas pela SENAES no campo da recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores. Já na última seção, serão realizadas considerações finais.

2.1. SENAES – Surgimento e objetivos

O coroamento da luta pela institucionalização das políticas públicas de Ecosol deu-se com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. Isso ocorreu logo no primeiro mandato do governo de Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003, em resposta aos processos reais e às pressões dos Movimentos Sociais²²(em um encontro com 900 pessoas no qual também foi criado o Fórum Brasileiro de Economia Solidária), envolvidos nas atividades de representação e fomento às atividades coletivas autogestionárias da Economia Solidária, em expansão.

²² Para uma descrição pormenorizada da criação da SENAES, ver Machite (2012).

Naquele momento, a sua criação foi considerada por essa miríade de atores como um avanço fundamental na luta por um novo padrão de desenvolvimento econômico e social para o país. Embora já houvesse certa desconfiança de algumas correntes quanto às suas possibilidades – por um lado, devido à sua vinculação ao MTE e à lógica de subordinação intrínseca a essa relação; por outro lado, pela possível restrição quanto ao escopo de sua atuação enquanto uma política de geração de trabalho e renda –, os resultados concretos alcançados mostraram-se ainda menos expressivos que o esperado.

A SENAES, pelas características de sua criação, confirmaria as expectativas pessimistas quanto ao destino de seus esforços. Desde seu nascimento, contou com poucos quadros efetivos, baixo orçamento, pouca experiência na gestão pública e com a tarefa de dar conta de demandas bastante distintas entre si, e sem a clareza necessária (do próprio movimento) sobre qual o melhor caminho seguir. Analisando-se os programas e projetos financiados, estes acabaram por fazer apenas mais do mesmo, reproduzindo em escala nacional as políticas municipais que nos anos anteriores não haviam conseguido lograr resultados expressivos no apoio e fomento a essas iniciativas (Cruz, 2001).

Como não há ainda um consenso quanto a uma definição conceitual de Economia Solidária no Brasil²³, existindo um expressivo conjunto de atores e uma enorme demanda dentre as experiências denominadas de autogestionárias, a fragmentação desses poucos recursos materiais e humanos contribuiu significativamente para restringir os resultados alcançados.

Embora se trate de um relatório elaborado em 2005, através de um convênio firmado entre o Ministério do Trabalho e Emprego, através da SENAES e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA²⁴, logo nas linhas introdutórias percebe-se a fragilidade das políticas de Economia Solidária que, aparentemente, ainda não foram superadas. Ao discorrer sobre o nível de estruturação da política, o relatório deixa claro que, devido à falta de clareza dos gestores sobre a definição das estratégias políticas a serem encaminhadas, há um baixo grau de estruturação dessas políticas:

²³ Para essa discussão, consultar Santos (2001).

²⁴ Celebrado através da sua Diretoria de Estudos Sociais, com o apoio e participação de professores e pesquisadores da Universidade de Brasília, da Universidade Federal de São Carlos e da Universidade Federal da Bahia.

Neste primeiro quesito (Nível de Estruturação da Política), o propósito inicial fora de conhecer o grau de estruturação da política de ES em termos da sua complexidade, ou seja, do nível de articulação entre plano, programa, projetos e ações. [...] O grau de estruturação das políticas de ES parecem assim fundamentar-se (essencialmente) nas próprias ações empreendidas. **Tal constatação parece nos revelar uma primeira conclusão importante desta pesquisa, que diz respeito à suposta ausência (na maioria dos casos) de uma estratégia e/ou diretrizes claras em tais políticas [...]**

Deve-se salientar ainda, a pouca importância atribuída às leis na estruturação de tais políticas. [...] De todo modo, tais leis (as leis encontradas) não parecem revelar-se estruturantes destas políticas, muito embora tenham indicado contribuir na resolução de problemas pontuais – quando existentes.

Em suma, a pesquisa nos leva a concluir inicialmente sobre o baixo grau de estruturação formal das políticas de ES. Isto porque não se percebem as conexões entre leis, planos, programas e ações na descrição da estruturação de tais políticas (Relatório MTE, p.: 4- 5).

Em outro documento oficial de avaliação do Plano Plurianual 2004-2007, no Caderno 22, que avalia as ações do MTE, a SENAES aparece como um Programa do Ministério intitulado de Economia Solidária em Desenvolvimento. Durante o período (2004-2007) foram empenhados a esse Programa R\$ 63 milhões, equivalentes a 0,31% do orçamento total do MTE (cujo peso está no seguro-desemprego), dos quais se conseguiu executar 85%, ou R\$ 53 milhões. Apesar da SENAES não ter executado cerca de R\$ 10 milhões previstos em orçamento, ***foram destinados apenas R\$ 600 mil (0,9% do orçamento da SENAES) ao apoio à recuperação de empresas pelos trabalhadores***, demonstrando claramente não se tratar de prioridade para o órgão governamental, embora os adjetivos utilizados nas linhas iniciais do relatório valorizem bastante a ação empreendida:

[...] A recuperação de empresas por trabalhadores organizados em autogestão também recebeu **forte estímulo**. Em 2007, foram apoiados mais de uma centena de processos de recuperação de empresas autogestionárias, por meio de assessoria técnica, qualificação de trabalhadores, domínio dos mecanismos estabelecidos pela nova Lei de Falências para recuperação de empresas falidas e acompanhamento da atividade econômica por instituição especializada. Um dos grandes desafios enfrentados por todos esses empreendimentos é a necessidade de

acesso ao crédito e financiamento. Foi criada, pelo BNDES, uma linha específica para o financiamento de empresas recuperadas por trabalhadores organizados em autogestão. Com R\$ 200 milhões, essa linha deverá se constituir em um instrumento fundamental para que postos de trabalho de empresas que entram em falência não sejam fechados, mas se tornem oportunidades de consolidar setores estratégicos da economia solidária no Brasil. [...] (Relatório de Avaliação do PPA 2004-2007, p. 14 - Avaliação Setorial – Grifo nosso)

As ações de estímulo à recuperação de empresas resumiram-se praticamente aos convênios firmados com a ANTEAG e UNISOL Brasil, para fornecer formação e serviços às empresas recuperadas e elas associadas, sendo o recurso de R\$ 559.000,00 divididos para o atendimento de 54 empresas recuperadas, como aponta o Relatório de Avaliação do PPA 2004-2007:

Apoio a Empresas Recuperadas pelos Trabalhadores em Autogestão.

A ação tem por objetivo fornecer apoio técnico à recuperação, pelos trabalhadores, de empresas que enfrentam situação de crise jurídica e/ou financeira, esteja ela em fase inicial de discussão dos trabalhadores sobre a possibilidade de retomá-la, ou aquelas que já tenham reiniciado a produção, mas que ainda não se consolidaram economicamente. A ação se desenvolve por meio de parceria entre o MTE/SENAES, a FBB, a Universidade Solidária (Unisol) e Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão (ANTEAG). **Em 2007, o Projeto de Apoio a Empresas Recuperadas atuou disponibilizando formação para gestão, assessorias e consultorias específicas para as empresas recuperadas. Foram disponibilizados para este projeto R\$ 559.000,00, beneficiando um total de 54 empresas recuperadas.** (Relatório de Avaliação do PPA 2004-2007 – P – 34 – Grifo nosso)

Disponibilizou-se, portanto, um valor inferior à R\$ 11 mil por empresa, sem considerar os custos meio²⁵ e os gastos com deslocamentos de equipe. Enfim, um valor irrisório em se imaginando os custos de boas consultorias e cursos com a qualidade necessária para alavancar esses empreendimentos.

Nesse sentido, como Como coloca Juvenal (2006, p. 05):

²⁵ Custos envolvidos na gestão do projeto, pagamento de equipe, apoio logístico e eventuais custos financeiros do projeto.

A experiência de recuperação de empresas através de autogestão, contudo, não se insere propriamente na Economia Solidária. Apesar de os trabalhadores organizados dos diversos setores da economia se aliarem em busca do apoio mútuo, suas necessidades são distintas e não parecem estar necessariamente alinhadas dentro do mesmo escopo filosófico da Economia Solidária.

O objetivo de apontar aqui as deficiências apresentadas pelo conjunto de políticas voltadas ao desenvolvimento da Ecosol não é o de criticá-la por sua ineficiência. Mas fica claro que, devido à multiplicidade de objetivos e da ânsia de se expandir as bases do movimento, as possibilidades de avanço na gestão das políticas para a recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores foram reduzidas. Verifica-se que os processos mais complexos foram sobrepajados (marco legal e crédito) em detrimento de outras demandas dos movimentos sociais. Embora tenha se criado uma linha de crédito voltada às empresas recuperadas, não se avançou no marco legal, nem tampouco em metodologias de avaliação de risco condizentes com as características desses empreendimentos, que lhes permita acessar esses recursos, atravessando a imensa burocracia do BNDES e sua inexperiência em lidar com volumes reduzidos de crédito. Ainda que o volume de R\$ 200 milhões seja alto para os padrões da Ecosol, é pequeno para a necessidade desses empreendimentos, e menores ainda se operados diretamente pelo BNDES.

2.2. As ações para Recuperação de Empresas pela Autogestão dos Trabalhadores no interior da SENAES

Como analisado na seção anterior, pouco fora desenvolvido no âmbito da SENAES para apoiar as iniciativas de Recuperação de Empresas pela Autogestão dos Trabalhadores. Desde 2006, a ação de Recuperação de Empresas por Trabalhadores Organizados em Autogestão é desenvolvida pela SENAES, em parceria com a UNISOL Brasil e com a ANTEAG e tem como objetivo contribuir para o fortalecimento de empreendimentos autogestionários constituídos por trabalhadores e trabalhadoras de empresas recuperadas ou em crise.

O conteúdo do programa está concentrado em ações de formação, capacitação técnica, assessorias e consultorias voltadas às cooperativas individualmente, bem como

ações de alcance geral, para o desenvolvimento da prática de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores.

Nas ações de alcance geral, são realizados cursos, oficinas e seminários, visando à capacitação dos trabalhadores e sua integração; desenvolvimento de instrumentos legais que facilitem a recuperação de empresas por trabalhadores em autogestão; apoio à articulação e constituição de redes e cadeias produtivas entre as empresas recuperadas por trabalhadores; desenvolvimento de mecanismos de instituição de um fundo público para apoio ao processo de recuperação de empresas pelos trabalhadores; divulgação e orientação aos trabalhadores, aos sindicatos e à sociedade civil em geral sobre a possibilidade de recuperação de empresas através da auto-organização de trabalhadores.

Do ponto de vista das cooperativas de forma individual, o programa prevê assessorias na elaboração de diagnósticos, estudos de viabilidade econômica e planos de negócios; assessorias na elaboração de projetos de financiamento; promoção de visitas técnicas; e promoção de intercâmbio entre os trabalhadores de empreendimentos em fase de recuperação e destes com os de empreendimentos já consolidados (estágios cooperativos).

De fato, após três anos de existência da SENAES, ao final do ano de 2006, iniciou-se um conjunto de ações para apoiar as empresas autogestionárias em suas principais questões técnicas, administrativas e comerciais. Foram firmados dois convênios de parceria junto às duas associações que nasceram como reação direta aos processos de recuperação de empresas levados a cabo pelos próprios trabalhadores, são eles a ANTEAG e a UNISOL Brasil.

Os projetos seriam as primeiras iniciativas da SENAES no sentido de fornecer apoio técnico às empresas recuperadas e contariam com um volume relativamente pequeno de recursos, considerando-se os custos de consultorias e de estudos (viabilidade e planos de negócio) necessários ao aperfeiçoamento dessas iniciativas, bem como sua dispersão territorial que envolvia custos elevados de logística para seu atendimento. Esses projetos deveriam ser apenas a fase inicial das atividades de fomento à recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores, mas sua continuidade foi interrompida e somente

retomada em meados de 2010, com o lançamento de uma nova chamada pública para apresentação de propostas para celebração de convênios.

O Convênio atual conta com o dobro de volume de recursos e atenderá 23 empresas recuperadas filiadas à UNISOL Brasil – Quadro 1, de modo que, possivelmente, suas ações serão mais relevantes às empresas beneficiadas, mas mais estreitas do ponto de vista do universo de empresas recuperadas.

Quadro 1 – EMPRESAS RECUPERADAS FILIADAS À UNISOL BRASIL EM 2010.

Empreendimentos	Municípios	UF	Setor	Número de Trabalhadores
COOPERPLÁSTICO	Simões Filho	BA	Química	28
COOPERTEXTIL	Pará de Minas	MG	Confecção e Têxtil	125
COOPERBOTÕES	Curitiba	PR	Confecção e Têxtil	144
COOPEREI	São Leopoldo	RS	Metalurgia	32
COOSIDRA	Porto Alegre	RS	Metalurgia	22
CTMC	Canoas	RS	Metalurgia	404
GERALCOOP	Guaíba	RS	Metalurgia	800
RENACOOOP	Novo Hamburgo	RS	Calçados	58
COOPERMAQ	Urussanga	SC	Metalurgia	74
COOPERMETAL	Criciúma	SC	Metalurgia	255
UNIPOL	Joinville	SC	Química	84
CONES	Nova Odessa	SP	Confecção e Têxtil	323
COOPERFOR	Diadema	SP	Metalurgia	32
COOPERLAFE	Diadema	SP	Metalurgia	22
COOPERSALTO	Salto	SP	Elétrica	69
COOPERTRAT	Diadema	SP	Metalurgia	58
COOPROMEM	Mococa	SP	Metalurgia	403
CSJ	Piracicaba	SP	Metalurgia	691
METALCOOP	Salto	SP	Metalurgia	125
PLASTCOOP	São Bernardo do Campo	SP	Química	52
UNIFERCO	Diadema	SP	Metalurgia	21
UNIFORJA	Diadema	SP	Metalurgia	305
UNIWIWIDIA	Mauá	SP	Metalurgia	40

Fonte: UNISOL Brasil, 2010.

As propostas foram avaliadas, mas ainda não foram iniciadas²⁶, de modo que se passaram mais de seis anos sem que as empresas recuperadas recebam qualquer apoio da SENAES para o seu fortalecimento.

Com esse grande intervalo entre os projetos financiados pela SENAES voltados às empresas recuperadas e da concomitante expansão das ações federais, regionais e municipais de apoio às outras modalidades da Ecosol, verificou-se um relativo abandono dessas experiências por parte das instituições que poderiam representá-las.

O reduzido número de empresas recuperadas e sua divisão²⁷ acabaram por inviabilizar politicamente as estruturas que buscavam representá-las. Isso ocorreu nem tanto do ponto de vista do financiamento das atividades políticas (viagens, reuniões, etc.), pois esses empreendimentos teriam capacidade de financiar essas atividades, mas sim, na perspectiva da ação política propriamente dita e na legitimidade das demandas ampliadas no campo da autogestão.

Ao que parece, embora a recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores tenha dado o impulso inicial para que o movimento da Ecosol fosse iniciado, uma vez que se pretendeu defendê-lo como um modelo alternativo de desenvolvimento para o país, houve a necessidade de expandi-lo para justificar sua existência; – de modo a ser socialmente representativo e garantir a mobilização pública e política necessária para legitimá-lo. A busca por esse avanço no campo dos Movimentos Sociais foi legítimo, mas, de certo modo, forçou suas lideranças políticas, especialmente àquelas ligadas às empresas recuperadas, a colocar no mesmo guarda-chuva projetos e necessidades muito distintas para dar conta dessa nova missão. Sem um foco claro, com intensas agendas para resolver assuntos diversos da Ecosol, e sem recursos para desenvolver ações para as ER, as entidades de representação foram distanciando-se de sua base inicial de representação.

A expansão da base de representação dessas instituições alavancou recursos para a construção da Ecosol, mas, como efeito colateral, esse mesmo movimento parece ter contribuído negativamente para a sua consolidação. Senão vejamos: é certo que a mobilização política garantiu a existência e o encaminhamento de recursos financeiros para

²⁶ Segundo informações da UNISOL Brasil, executora conveniada para execução das ações.

²⁷ Parte é filiada a Anteag e parte à UNISOL Brasil.

os vários projetos da Ecosol, mas também é verdade que os mesmos recursos tiveram de ser repartidos por muitos atores e entre objetivos diversos. Daí pode se inferir que os poucos recursos disponibilizados foram pulverizados e, ao que parece, foram insuficientes para concretizar as experiências de recuperação de empresas em andamento. Apesar de ser informada a existência de mais de uma centena de ER, é possível mapear apenas algumas poucas experiências bem consolidadas, que geram renda suficiente sem que para isso tenham de exaurir o trabalhador com intensas jornadas de trabalho e preocupações constantes a fim de apenas manterem-se em funcionamento.

2.3. Algumas considerações

Nesse capítulo foi possível analisar o desenvolvimento das políticas públicas de apoio e fomento a recuperação de empresas pela autogestão. Verificou-se, no entanto, que, apesar de presentes no interior da SENAES, pouco se avançou no período de nove anos desde sua criação.

Desde o final de 2011, as ações de Recuperação de Empresas por Trabalhadores Organizados em Autogestão deixa de vigorar oficialmente no plano plurianual da SENAES, dando lugar a um novo conjunto de ações que a circunscrevem definitivamente no campo do desenvolvimento territorial, com um viés mais rural para essa forma de organização. Isso implica que, atualmente, apesar do convênio assinado com a UNISOL Brasil, não há previsão de continuidade para uma política nacional de apoio e promoção das experiências de recuperação de empresas falimentares pela autogestão dos trabalhadores.

No próximo capítulo, trataremos das questões sobre falência de empresas e sobre os processos de recuperação levados a cabo pelos trabalhadores organizados em cooperativas em regime de autogestão.

CAPÍTULO 03 – EXPERIÊNCIAS DE RECUPERAÇÃO PELA AUTOGESTÃO

Esse capítulo tem como objetivo o entendimento dos processos de falência de empresas, bem como das possibilidades de reversão de parte desses processos pela recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores. Para isso, serão analisados, por um lado, os fatores condicionantes que ajudam a explicar os desequilíbrios financeiros que levaram as empresas à insolvência e, em última instância, a ter sua falência decretada. Por outro, se e em quais condições a recuperação dessas empresas pela autogestão dos trabalhadores pode ser considerada mais adequada.

Para fins analíticos, com o objetivo de melhor compreensão dos mecanismos de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores, será feita uma releitura de alguns registros bibliográficos disponíveis e a investigação de duas experiências de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores: a) a primeira se baseia em uma experiência já consolidada – Metalcoop, com mais de 10 anos de organização, localizada na cidade de Salto – SP e atuante no setor metalúrgico; b) a segunda trata de um caso mais recente, ainda em andamento, com seis anos de existência, da UNIPOL de Joinville, do setor plástico.

O capítulo está organizado em cinco seções, sendo a primeira relativa aos processos de falência de empresas no modelo capitalista de produção e as variáveis que podem explicar esses processos. A segunda tratará das características e obstáculos dos processos de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores. Na terceira serão comentados alguns estudos com foco na viabilidade dessas experiências. Já na quarta seção os estudos de caso da METALCOOP e UNIPOL serão apresentados e, na última seção, serão avaliados os encaminhamentos recentes das principais demandas desses empreendimentos.

3.1. Falência: uma análise das causas

Os processos de criação e destruição de empresas são inerentes aos ciclos econômicos capitalistas. Seja por um olhar teórico, pela interpretação Marxista clássica dos processos de superacumulação, ou pela visão Schumpeteriana, de destruição criativa, ou ainda pela simples observação prática da dinâmica capitalista, o fato é que, diariamente, surgem novas empresas e se encerram tantas outras.

O encerramento de empresas, especialmente de empresas falimentares está associado à incapacidade das mesmas de honrarem seus compromissos financeiros. Em primeira instância, as falências são solicitadas quando obrigações financeiras deixam de ser cumpridas, e são de fato decretadas, em última instância, quando a insolvência da mesma é constatada pela justiça. Trata-se de uma questão financeira, do desequilíbrio entre receitas e despesas e da incapacidade da empresa de gerar os recursos necessários para honrar os compromissos assumidos com seus credores (insolvência), que determinará seu futuro e legalmente decretará o encerramento de suas atividades²⁸.

Uma parte dos estudos que trata do tema das falências se concentra exatamente nas causas financeiras²⁹, buscando entender os sinais financeiros que poderiam alertar para o fim iminente da empresa. Esses estudos por sua vez não oferecem uma visão das causas que levam ao descontrole financeiro, mas dos sintomas e, portanto, do ponto de vista dessa pesquisa, não fornecem elementos concretos que nos permitam avaliar a viabilidade de sua recuperação pelos trabalhadores, uma vez que o passivo da empresa não deve ser transferido diretamente a eles.

Assumir que as empresas são levadas à situação falimentar por má gestão (com ou sem má fé), o princípio pelo qual se baseia nossa legislação, é quase redundante e também não contribui para uma extrapolação do problema. É fato que a empresa capitalista é gerida por pessoas com autonomia decisória e, portanto, cabe a elas conduzir a empresa num

²⁸ É importante perceber que nem todas as empresas que encerram suas atividades ou se encontram sem condições de pagar suas obrigações são encerradas judicialmente por meio da decretação de falência, sendo possíveis outras formas de recuperação extrajudicial, muitas vezes preferidas pelos credores devido à excessiva burocracia e aos prazos dos processos. Do mesmo modo, há casos de arrendamento da planta produtiva por parte dos trabalhadores de empresas que ainda não tiveram a falência solicitada, mas na prática, encerraram suas operações.

²⁹ Para essa discussão, ver (MARIO e CARVALHO, 2007)

ambiente competitivo e de incertezas, planejando e tomando decisões *ex-ante*. O fato de um grande conjunto de empresas falir em momentos específicos, não muda esse veredito, mas pode sinalizar uma ruptura inesperada das condições de mercado e sua influência decisiva nesses processos, qual pode ser o caso observado ao longo dos anos de 1990, ilustrado no Gráfico 02.

Pelo modo como hoje são conduzidos os estudos e pesquisas sobre o tema, considera-se apenas os fatores internos, relacionados à gestão da empresa, como fatores determinantes à falência. Em contraponto a essa visão, o trabalho de MARIO & CARVALHO (2007, p: 3) busca incluir na análise fatores externos que possam contribuir para a explicação das falências:

“Percebe-se que não há uma análise das verdadeiras causas que levaram a empresa ao estado de insolvência pois na maioria dos estudos existentes, trabalha-se com os sintomas identificados, como já dito, que são medidos por meio de indicadores financeiros (das demonstrações contábeis ou do mercado) e suas respectivas oscilações no período que antecedeu a decretação da falência, [...]”

O trabalho trata do fenômeno da falência pela abordagem de causas, priorizando os fatores externos (pois entendem como dada a questão da má gestão – problemas internos) que teriam influência no número de falências decretadas em Minas Gerais, de janeiro de 1997 a maio de 2005. Através de modelo econométricos e análise estatística selecionam algumas variáveis macroeconômicas ligadas às políticas monetária e fiscal que poderiam explicar o aumento de falências em determinados períodos e fazem algumas correlações para determinar quais das variáveis seriam, de fato, relevantes para explicar esses ciclos. Selecionam inicialmente seis variáveis: Inflação (IPCA do mês – base 100 = dez/1993); Recursos Monetários (M2 acumulado = papel-moeda + depósitos á vista + depósitos de poupança + aplicações em títulos privados); Juros (Taxa Selic do mês – a.a); Novas Empresas (relação entre constituição de empresas e empresas em funcionamento, mensal); Evolução da Economia (PIB acumulado – não deflacionado); e Carga Tributária (ICMS + IRPJ/PIB corrente, mensal).

Concluem que as variáveis mais relevantes para explicar as falências seriam, nessa ordem, as Variações da Taxa de Juros, a Criação de novas empresas e empatadas em

terceiro, a Taxa de Inflação e a Carga Tributária. Suprimiram da análise a disponibilidade de Recursos Monetários (por interferirem nos resultados de forma contrária às demais) e consideraram as variações do PIB como pouco aderentes e não explicativas para o fenômeno, chamando a atenção para a importância de indicadores setoriais como mais relevantes. A pesquisa buscava um modelo de relacionamento e não de previsão, limitando os resultados alcançados, mas demonstrando a importância da combinação entre fatores internos e externos à empresa para a explicação da falência.

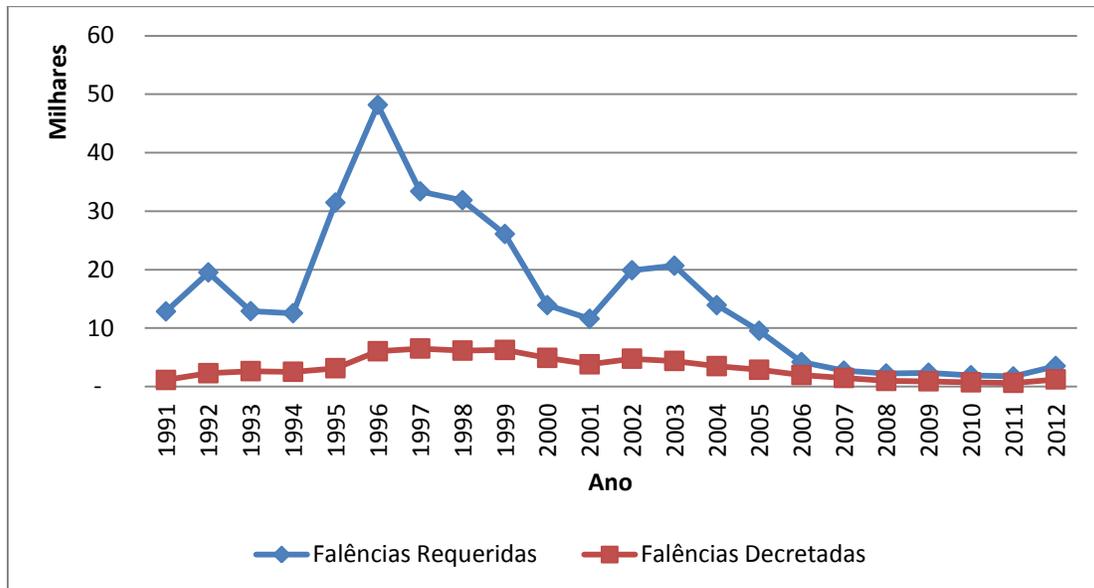
Descartaram das análises as políticas cambiais por afetarem de modo distinto diferentes setores e atores econômicos, o que na pesquisa em questão não fazia sentido, pois buscavam variáveis que afetavam no mesmo sentido e direção toda a economia. Ainda assim, podemos inferir que mudanças abruptas nas condições de mercado e em fatores que alteram o quadro competitivo, como queda de barreiras tarifárias e não tarifárias de importação, bem como a valorização cambial poderiam ajudar a explicar o grande aumento dos processos de falência vivenciados entre os anos de 1991 e 1999. Seja pelo lado do inesperado (não planejado), quanto pela velocidade das transformações que causou.

Desse modo, podemos assumir que as variáveis econômicas determinantes para a falência da empresa serão compostas, via de regra, por uma conjunção de fatores que envolvem tanto fatores internos (gestão e operação), quanto externos (economia e mercado), numa direção, ou noutra. Ou a má gestão leva a problemas de mercado ou problemas de mercado dificultam a gestão. Como coloca TAUILLE (2005, p.: 14):

“A falência da empresa ocorre por vários motivos, dentre eles: problemas de mercado (para dentro e para fora) ou má-administração. No primeiro caso resulta, sobretudo, das dificuldades oriundas do próprio patamar competitivo verificado em determinado setor produtivo, mostrando-se a empresa incapaz de realizar os ajustes necessários para recolocar o processo produtivo nas condições de produção socialmente necessárias. No segundo caso, observa-se tanto a ausência de visão estratégica por parte do empresariado tradicional, como a prática deliberada de sucateamento da planta produtiva, no interior de um projeto patronal que tem no horizonte a sua transformação em rentista. Não são raros, ainda, os casos cujas dificuldades da empresa tiveram início após um processo de sucessão familiar mal sucedido, em que os novos proprietários dos

meios de produção desinteressam-se pelo empreendimento ou são incapazes para levá-lo à diante.”

Gráfico 2 –EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE FALÊNCIAS REQUERIDAS E FALÊNCIAS DECRETADAS NO BRASIL ENTRE 1991 E SETEMBRO DE 2012.



Fonte: SERASA EXPIRIAN, outubro de 2012.

Por tratar-se de um processo dinâmico, no qual as decisões estratégicas empresariais tomadas *ex-ante* terão repercussões *ex-post*, essas alterações conjunturais ou estruturais inesperadas no ambiente externo poderão ocasionar grandes distorções para o alcance dos objetivos empresariais previamente estabelecidos. Do mesmo modo, a saúde financeira pretérita da empresa, o grau de endividamento e a composição do capital, a base tecnológica, bem como e, de modo contundente, a capacidade da empresa para reagir e se adaptar ao novo ambiente competitivo serão fundamentais para determinar como as alterações no ambiente afetarão o resultado de suas decisões. Assim como na interpretação darwinista dos processos de seleção natural: no mundo empresarial não é o mais forte que sobrevive, mas aquele com maior capacidade adaptativa.

No cerne da questão estão os desequilíbrios entre as receitas e os custos da empresa, de maneira geral influenciado tanto por fatores internos quanto externos. Trata-se de uma conjunção de fatores, e não uma situação causada por um fator isolado. Do ponto de vista financeiro, a taxa de lucro de uma empresa, expressa pelo montante de lucro auferido em determinado período, em comparação ao capital total investido no mesmo período é um indicador importante para se avaliar a saúde financeira de uma empresa. A taxa de lucro também corresponde ao produto da margem de lucro global e da produtividade da empresa, medida pela rotatividade do capital.

Do ponto de vista da margem de lucro, terão influência as receitas da empresa, *vis-à-vis*, os custos totais em determinado período. Em momentos de crise e de aumento da exposição à competição, a diminuição das receitas pode estar associada tanto à queda nos preços praticados, quanto às quantidades vendidas. Novos competidores, ou alguma mudança externa nas condições de concorrência, como o barateamento da importação de uma marca concorrente, um produto substituto mais barato, por exemplo, podem reduzir simultaneamente as duas variáveis. Reagir a isso rebaixando os preços, por sua vez, impacta nas margens de lucro e piora os resultados da empresa, caso não esteja associada a ganhos de produtividade ou redução de custos proporcionais. Não é incomum, desse modo, que em momentos de crise haja queda das receitas e das margens, simultaneamente.

Pelo ponto de vista dos custos, também há tanto fatores internos, quanto externos que podem deixar a empresa menos competitiva diante de uma situação de redução de demanda, queda nos preços praticados ou aumento dos preços de matérias primas e insumos. Como se percebe, é sempre preciso tentar mover as curvas em certa sintonia para manter a saúde financeira da empresa. Essa dificuldade, ou impossibilidade é que levará à manutenção prolongada dos desequilíbrios e empurrará a empresa em direção à insolvência. É preciso buscar o equilíbrio entre receitas e custos para manter a empresa em operação, gerando excedentes na forma de lucro, caso contrário ela está fadada ao fracasso.

Considerando que, de maneira geral, as empresas operam com certo grau de alavancagem financeira e operacional, em momentos de crise, isso pode refletir em uma piora significativa dos resultados auferidos no período. No primeiro caso, a composição do capital, entre capital próprio e de terceiros terá grande impacto e influência na saúde

financeira das empresas em momentos de redução de margens e queda nas receitas. Uma vez que o capital de terceiros precisa ser remunerado e assim absorve parte do excedente gerado na operação isso pode ou inviabilizar a redução dos preços e das margens até o ponto necessário para manter a empresa competitiva no novo cenário desenhado. Ou o que seria ainda mais grave, impossibilitar o pagamento de todas as obrigações, num processo de drenagem dos recursos e aumento do endividamento que pode culminar na insolvência da empresa. No caso da alavancagem operacional, em que a empresa tenha uma estrutura de custos com predominância dos custos fixos em comparação aos custos variáveis, reduções em volume de vendas e de margens, também podem comprometer os resultados da empresa e leva-la a uma significativa queda nos lucros.

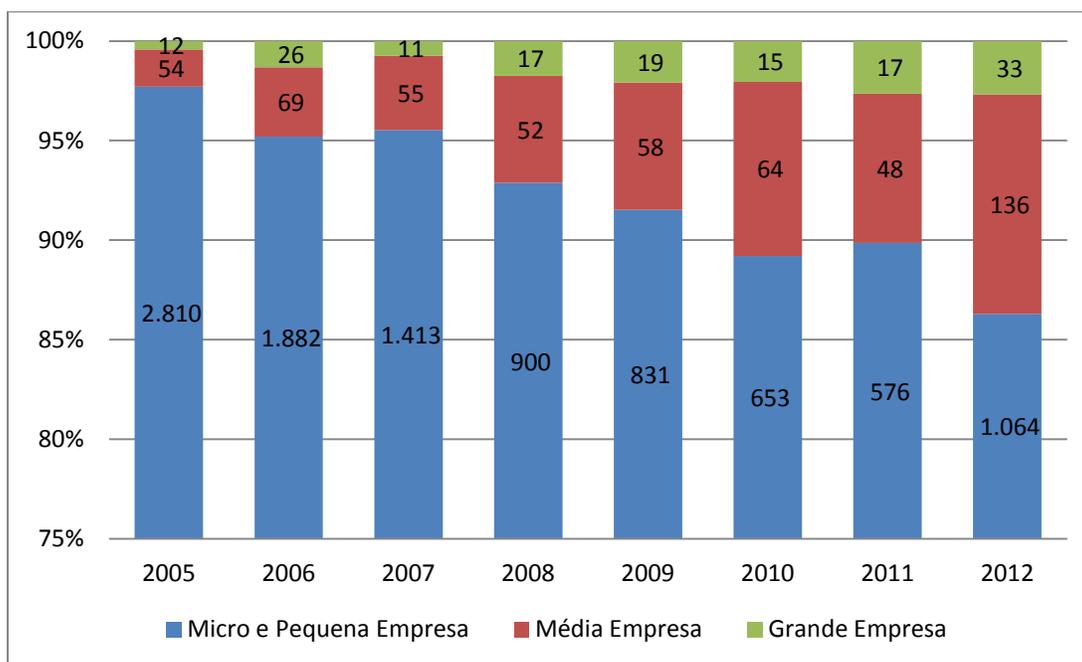
Ainda na mesma linha de raciocínio, a solução de aumentar a produtividade da empresa investindo em novas tecnologias mais eficientes e assim gerar receitas mais que proporcionalmente maiores que na configuração anterior para compensar a queda nos preços ou nas margens dos produtos só é possível através de investimento em capital fixo. Essas mudanças estruturais não geram resultados imediatos, pois há um atraso entre os investimentos, o início das operações e o aumento real da produtividade, levando num primeiro momento, possivelmente, a piora da situação financeira da empresa o que, portanto, de maneira geral, só é viável se feito antes da crise e não depois que ela já se instalou.

Considerando-se as inúmeras e inter-relacionadas variáveis, o que parece mais condizente nesse momento, seria tentar verificar quais decisões tomadas em determinado momento, em meio a determinado ambiente, levaram ao fechamento da empresa e, por fim, qual a influência do resultado dessas decisões para um futuro processo de recuperação e para a retomada das operações.

Dentre as empresas falimentares no Brasil, como nos demais países, e num sinal claro do funcionamento da economia em ciclos de destruição criativa, destacam-se as empresas de micro e pequeno porte, seguidas das empresas de médio porte e, como o esperado, uma minoria de grande porte. Do ponto de vista da recuperação, as empresas de médio e grande porte tendem a ser mais viáveis pela sua estrutura, pela participação de

mercado e pelo total de trabalhadores afetados que justifica o esforço político e emocional e os custos econômicos e financeiros decorrentes desses processos de recuperação.

Gráfico 3 – BRASIL. EMPRESAS QUE TIVEREM FALÊNCIA DECRETADA ENTRE 2005 E 2012, POR PORTE.



Fonte: SERASA EXPIRIAN (Setembro 2012)

Os dados sobre falências no Brasil foram organizados pelo SERASA EXPIRIAN e desde o ano de 2005 são agregados por porte de empresa. Como se pode verificar pelo Gráfico 03, ao longo da última década, há uma evolução crescente da participação de empresas de médio e grande porte no total das falências decretadas e que poderiam ser alvo de ações de recuperação pela autogestão dos trabalhadores.

É importante frisar que atualmente os processos de recuperação não são regulamentados e utilizam-se brechas legais para leva-los a cabo. Por esse motivo, entendê-los e caracterizá-los será importante para analisar e entender as fragilidades e as forças das experiências reais resultantes desses processos.

3.2. Processos de Recuperação pela autogestão: características e obstáculos

A recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores é atualmente desenvolvida em duas fases: a primeira fase marca a constituição de uma nova empresa (de maneira geral uma cooperativa) para arrendar a massa falida e continuar a produção e, durante a segunda fase, busca-se adquirir os meios de produção.

Esses processos pela forma como foram desenvolvidos ao longo das últimas décadas, caracterizam-se por serem longos e desgastantes para seus protagonistas. Não se trata de processos administrativos, mas de embates entre aqueles que possuem direitos de credor e disputam entre si as prioridades sobre os espólios da massa falida. Os sindicatos de trabalhadores, representando o conjunto expressivo de credores da massa falida, costuma desempenhar papel importante, tanto na mobilização, quanto no aumento do poder de barganha nos processos de negociação.

A motivação dos trabalhadores para se envolverem em tal disputa deve-se, principalmente, à falta de perspectivas de recolocação no mercado de trabalho e à inquietante visão do desemprego de longa duração. Alguns trabalhadores têm um melhor entendimento do que significa a autogestão e o grau de comprometimento que isso envolve, enquanto a maioria dos trabalhadores apenas deseja seguir adiante sem que sua vida seja muito alterada. Nesse processo, os mais politizados emergem como lideranças e buscam convencer os demais para que haja adesão suficiente ao projeto:

No processo de transformação duma empresa falida ou em vias de falir numa empresa solidária, há uma série de etapas cruciais. A primeira é ganhar a anuência dos próprios trabalhadores, que precisam se propor a trocar seus créditos trabalhistas por cotas de capital da “sua” nova empresa, o que só acontece se eles acreditarem de que são capazes de assumir coletivamente a gestão da empresa em crise e reabilitá-la. [...] (SINGER, 2002, p - 05)

Por não haver um processo administrativo definido pelo Estado para o encaminhamento dessa forma de recuperação, além de conflitos explícitos de interesses entre os envolvidos, não é incomum o uso da força para que se possa garantir a recuperação da empresa. Em muitas situações é necessária a mobilização dos trabalhadores para evitar que as máquinas e equipamentos sejam removidos da planta pelos proprietários, muitas

vezes de forma escusa e no silêncio da noite. Para isso é, em muitos casos, necessário invadir e ocupar a fábrica para protegê-la do saque e garantir que ela tenha condições de continuar produzindo no futuro. (SINGER, 2002, NAKANO, 2000)

Como explicita Gonçalves (2005) ao analisar as etapas de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores sob o ponto de vista jurídico:

[..]. As empresas recuperadas sob o regime da autogestão **sempre correram à margem da legislação**, tendo, na maioria das vezes, que utilizar ferramentas alternativas, às vezes até a força (ocupação das fábricas), para fazer valer o direito dos trabalhadores em continuar com a atividade industrial, para manter seu emprego e renda. (Gonçalves, 2005; p :55 – Grifo nosso)

Essa luta inicial parece ser muito importante para forjar os laços de companheirismo e solidariedade necessários para viabilizar os processos de autogestão de forma a criarem um ambiente de coesão que permita o desenvolvimento de parte das competências necessárias que irão garantir a sobrevivência do empreendimento no futuro:

De acordo com observações de Tauile e Rodrigues, em relatório de pesquisa concluída em 2005, as relações autogestionárias da empresa recuperada são construídas diante da crise e da luta pela manutenção do emprego. É nesse momento que são forjadas as relações de confiança que conferirão legitimidade à gestão do empreendimento, permitindo a implantação de princípios empresariais dinâmicos. [...] (JUVENAL, 2006, p: 127).

A despeito disso, o que se verifica é que essa insegurança e essa luta se prolongam em demasia. Podendo variar de caso a caso, mas que, de modo geral, levam ao esgarçamento dos elos que unem os envolvidos, dividindo e reduzindo o grupo inicial, de um lado pela imensa pressão a que são submetidos e, por outro, pela falta de perspectivas de estabilidade econômica e financeira no curto prazo:

Os primeiros tempos são muito duros, pois os trabalhadores têm de acumular capital de giro, o que significa que durante certo período eles não vão ter a retirada “cheia” (nível almejado de ganho mensal, em geral igual ao que tinham quando empregados) mas muito menos. É o chamado “período heróico”, que pode durar meses, em que os trabalhadores às vezes não conseguem sequer um rendimento de subsistência. (SINGER, 2002, p.: -5)

De maneira geral, os créditos trabalhistas mostram-se insuficientes para dar início às atividades de maneira a garantir o giro do empreendimento e à totalidade dos pagamentos necessários para tal. Diante dessa situação, o que se verifica é que muitas das empresas recuperadas, que não tiveram acesso ao crédito na quantidade e com a qualidade necessárias, são constituídas com grandes chances de insolvência no médio prazo.

Nos casos em que se iniciam as atividades sem os recursos necessários, os trabalhadores são obrigados a optar pelo que irão pagar. Independentemente da escolha, ainda que normalmente sejam definidos para tal os compromissos em que é possível se inadimplir sem comprometer a produção, inicia-se a atividade empresarial acumulando-se dívidas que um dia deverão ser pagas. Como a emoção predomina no calor da luta pela manutenção dos postos de trabalho e pelo desafio da autogestão, a racionalidade das decisões é turvada e as consequências dessas decisões para o futuro do empreendimento são, na maioria das vezes, relevadas, subestimadas, ou mesmo, ignoradas.

Ilustrando a necessidade premente por capitalização das empresas em recuperação, Juvenal (2006, p.: 131-132) coloca:

A limitação das empresas autogestionárias é dada fundamentalmente pelo capital. Apesar das vantagens conferidas pela qualidade e flexibilidade da força de trabalho, o acesso a recursos financeiros de grande monta a custos baixos é a sentença de vida ou de morte desses empreendimentos. [...]

Ou seja, faz-se necessário combinar a disponibilidade de recursos financeiros para investimentos com ações institucionais e políticas para criar um ambiente propício à prosperidade das iniciativas de recuperação de empresas através da autogestão.

Indiferente à vontade política dos governantes, o Estado costuma ser firme quando se trata de garantir suas receitas e, em muitos casos, são exatamente os impostos que não são devidamente recolhidos por longos períodos de tempo. Embora seja quase sempre possível negociar, renegociar, dividir e alongar esses passivos, caso a empresa recuperada não seja muito rentável e bem administrada, o resultado no médio prazo é que ela não conseguirá gerar recursos suficientes para honrar todas as obrigações que veio acumulando ao longo do tempo.

Essa dificuldade a levará a buscar empréstimos no mercado, a taxas cada vez maiores e com prazos cada vez mais curtos (troca de duplicatas – factoring), para viabilizar a continuidade das operações. Processo que tende a diminuir a rentabilidade e a consumir todo o excedente gerado até o limite que não seja mais possível captar recursos.

Nesse ponto crítico, ou a empresa consegue substituir as dívidas ruins por uma dívida com melhores prazos, carência e juros menores, ou terá de encerrar suas operações, por ter se tornado insolvente. Com situação econômico-financeira comprometida, novos recursos dificilmente chegarão. O problema poderá ainda se prolongar por mais alguns anos até que não sobre alguém disposto a continuar no negócio e o grupo, antes incentivado a lutar e produzir passa a ter problemas muito mais sérios e muito mais complexos em relação à situação de ter perdido seus empregos anos atrás.

A opção pela recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores é algo sério, com consequências extremamente relevantes à vida dos envolvidos e de suas famílias. A experiência empreendedora, nestes casos, possui um significativo risco, dado que os prejuízos do negócio podem ser superiores à capacidade de pagamento dos trabalhadores. Ainda que escapem sem ter seu patrimônio pessoal afetado, terão sua moral abatida e dificuldades ainda maiores comparadas às que tinham anos atrás, seja para encontrar uma ocupação que lhes garanta a renda necessária, seja para acessar qualquer tipo de crédito pessoal. Pior ainda será a situação se, dentre as escolhas de não pagamento estiverem os deveres previdenciários da empresa, pois, nesses casos, nem um socorro imediato receberão do Estado.

É patente a necessidade em se desenvolver metodologias para a autogestão que possibilitem a manutenção dos princípios democráticos e, ao mesmo tempo, simplifiquem os processos decisórios e garantam a eficiência da empresa em um ambiente capitalista e competitivo. É necessário que se avance em métodos mais eficazes para a autogestão, que auxiliem os trabalhadores a desenvolver novos processos para a tomada de decisões e melhorem a eficiência na implementação daquilo que fora coletivamente decidido.

A autogestão deve ser plena na esfera estratégica da empresa, mas pode ser flexível tanto no plano tático (médio prazo), quanto operacional (dia-a-dia da empresa) para que se

consiga criar um ambiente competitivo e ágil para garantir a rentabilidade e a competitividade do empreendimento.

Ao que parece, essa característica de flexibilidade já ocorre de dentro das empresas recuperadas, em cada caso à sua maneira, como coloca Juvenal (2006, p.: 135-136):

A maior parte dessas empresas nasce como cooperativa, por ser esta a forma jurídica mais próxima de sua concepção, como empreendimento de propriedade coletiva. No entanto, o signo do cooperativismo esconde organizações complexas e bastante diversas, estruturadas de acordo com as necessidades impostas por seu relacionamento com o ambiente externo à empresa, principalmente com o mercado. [...] Nem mesmo acrescentando-se a qualificação “trabalhadores em regime de autogestão” escapa-se da enorme heterogeneidade do segmento, pois **as práticas autogestionárias no interior de cada um desses empreendimentos são mescladas com a cultura da empresa antecessora e dão origem a um arranjo organizacional único.** (Grifo nosso)

Mesmo que, por um lado, essa característica dos empreendimentos os afaste do purismo desejado pelos idealizadores da autogestão, por outro, contribui diretamente para a sobrevivência desses empreendimentos em um ambiente hostil e concorrencial.

3.3. O perfil das empresas recuperadas

Apesar de não se tratar de um fenômeno recente, não há nas fontes oficiais do MTE junto à SENAES informações sistematizadas que contribuam para o entendimento do perfil das Empresas Recuperadas no Brasil. Sabe-se que são caracterizadas por formas jurídicas distintas³⁰ (cooperativas, associações, empresas de responsabilidade limitada, sociedades anônimas e até grupos informais), que se originaram de empresas falidas ou falimentares e foram reorganizadas por seus antigos trabalhadores em torno de princípios da gestão democrática do trabalho - autogestão³¹. As poucas iniciativas dessa natureza, embora mapeadas pela SENAES através do SIES (Sistema de Informação de Economia Solidária) não foram de fato caracterizadas de forma mais aprofundada. A informação encontrada no

³⁰ Não há no Brasil, como em alguns países da Europa e os Estados Unidos, legislações específicas para essas iniciativas, o que dificulta sua identificação por fontes tradicionais, restando como recurso visitas de campo para esse fim.

³¹ Mesmo nesse ponto há nuances a serem consideradas que serão tratadas adiante.

Atlas da Economia Solidária (2007) é de que foram mapeadas 89 iniciativas de recuperação de empresas pelos trabalhadores em 2005, distribuídas pelas cinco grandes regiões da seguinte maneira: nas Regiões Sul e Sudeste estão concentradas 70% das ER (30 em cada Região), e mais 18 ER na Região Nordeste, 9 na Região Norte e duas na Região Centro-Oeste.

Esses dados divergem das informações disponibilizadas por JUVENAL (2006), baseadas em dados divulgados por levantamento preliminar da SENAES, no qual é apontada a existência de 174 ER, com cerca de 10 mil trabalhadores ocupados. Apesar das diferenças expressivas dos números absolutos, do ponto de vista da distribuição geográfica não há grandes divergências, exceto no caso do Centro-Oeste que antes aparecia com cerca de 30% das ER e nos dados acessados, há apenas 2 ER que perfazem 2,25% do total. De qualquer modo, as regiões sudeste e sul mantêm a esperada concentração dessas experiências (70% em ambas as fontes). Das 89 experiências mapeadas, foram contempladas pelo Programa de Apoio a Empresas Recuperadas pela Autogestão dos Trabalhadores da SENAES 54 ER, perfazendo um atendimento de 60% delas – aquelas filiadas a ANTEAG ou à UNISOL Brasil.

Apesar das discrepâncias encontradas quanto aos dados quantitativos, a pesquisa de JUVENAL (2006) juntamente com os esforços de TAUILE & DEBACCO (2002) e TAUILE (2005) contribuiram para o esforço de mapeamento das Empresas Recuperadas no Brasil, senão como um censo, sem dúvida quanto à sua caracterização. A despeito dos objetivos distintos dos trabalhos elencados, o resultado e as conclusões apontadas nesse conjunto são coerentes e convergentes, permitindo através de sua síntese o entendimento das linhas gerais e dos problemas comuns enfrentados pelos processos de recuperação de empresas no Brasil e uma ideia preliminar das características comuns ou dominantes desses empreendimentos.

A primeira característica apontada pelos estudos é a de que, apesar de caracterizarem-se pela autogestão, aproximam-se ou afastam-se da definição de um modelo ideal. Quer seja por não possuírem de fato os meios de produção, pela não apropriação da gestão pela totalidade dos trabalhadores, ou ainda pelo fato de que algumas ER possuem um número elevado de trabalhadores contratados. Apesar disso, todas elas de alguma forma, privilegiam a remuneração do trabalho em detrimento do capital, ainda que

predominem formas pragmáticas de autogestão, que se aproximam mais dos modelos flexíveis desenvolvidos pelos japoneses, que da ideologia socialista.

Nesse sentido, sintetiza JUVENAL (2006, p: 14):

O sistema não é decerto socialista, muito menos coletivista, mas de alguma maneira a autogestão das empresas recuperadas mantém-se fiel à inspiração socialista e pretende privilegiar o trabalho e a supremacia do homem sobre a máquina, relegando o capital à sua simples condição de intermediário financeiro.

As ER, de modo geral, pertencem a setores industriais que sofreram com os processos de abertura econômica e com a ampliação da concorrência ao longo dos anos 1990 e 2000. Foram mapeados casos nos setores de bens de capital, metal-mecânico, químico, têxtil, calçadista, alimentício entre outros. Aparentemente, pelo fato de muitas das empresas terem sido vitimadas pelos processos de abertura, superadas por concorrentes mais preparados e por condições de mercado desfavoráveis, é também característica desses empreendimentos a defasagem tecnológica das máquinas e equipamentos, bem como seu elevado grau de desgaste pela utilização prolongada, como resultado do protecionismo dos anos 1980, que possivelmente contribuíram para sua falência.

Deriva dessa característica a necessidade premente de acesso ao capital através de linhas de financiamento de longo prazo para que possam se manter competitivas e operando no mercado. A falta de recursos para financiar as operações e fazer os investimentos necessários também é uma das marcas que caracterizam essas experiências. A dificuldade vivenciada no Brasil pelo pequeno e médio empreendedor para acessar linhas de crédito para capital de giro é acentuada nessas experiências. Por questões que vão do preconceito ao fato da empresa ser gerida por trabalhadores, à inadequação da forma jurídica (por falta de uma legislação específica), a inexistência de histórico contábil, falta de confiança quanto à viabilidade do negócio e à sua impossibilidade de oferecer garantias reais aos bancos, o acesso ao crédito de qualidade é praticamente bloqueado. Na grande maioria dos casos o parque produtivo é arrendado (não podem ser usados como garantia) e não existem linhas acessíveis para capital de giro nos bancos comerciais com custos condizentes às margens desses empreendimentos. Por sua vez, os bancos de fomento quando fazem esse tipo de empréstimo, via de regra, o vincula a empréstimos destinados a investimento em capital fixo, como um pequeno percentual do total concedido. Como estão retomando as atividades em uma empresa que passou por um processo de falência, é natural que encontrem

dificuldades também junto aos clientes e fornecedores descrentes da pontualidade e da capacidade de entrega e pagamento, devido ao histórico da empresa anterior. Em alguns casos, foi necessário a ER produzir com matéria prima e a marca de terceiros para retomar a produção.

Apesar de ser mais fácil o acesso às linhas de financiamento para compra de máquinas e equipamentos exatamente pelo fato de que elas são por si só, garantia aos empréstimos, isso não parece auxiliar as ER a darem seu próximo passo. Passado o período inicial do processo de recuperação cujo foco é retomar a produção, é preciso de crédito para de fato ter propriedade sobre os meios de produção, para a compra do que antes fora arrendado. Aqui elas esbarram em problemas semelhantes, reduzidos em anos recentes pela criação de uma linha específica do BNDES destinada a esse perfil de empreendimento³².

As dificuldades para organizar a gestão e a autogestão também parecem marcar o conjunto das empresas recuperadas em decorrência dos processos de recuperação e de condições diferenciadas de mercado dependendo da qualificação dos trabalhadores. Como os processos de falência são longos e desgastantes e como não há uma integração entre os trabalhadores da administração e a da produção na organização hierarquizada das empresas tradicionais, é comum que os trabalhadores especializados e com conhecimento sobre os processos de gestão da empresa se recolhem no mercado e não permaneçam até o final dos processos de falência.

Cabe então aos operários de chão de fábrica o desafio de assumir essas funções nos processos de recuperação. São em geral, trabalhadores com baixa instrução formal e esse aprendizado tem que ser muitas vezes desenvolvido simultaneamente à prática. As ER conseguem retomar com relativa facilidade os processos de produção, mas encontram dificuldades nas áreas de vendas, logística e administração. Possuem conhecimento tácito relevante, mas lhes falta conhecimento sobre o mercado e uma visão ampla do negócio.

Por sua vez, como a autogestão pressupõe o controle da gestão do empreendimento pelos trabalhadores é preciso não apenas certo grau de conhecimento, mas acima de tudo, comprometimento com o processo. Apesar de ser necessário capacitar os trabalhadores para a gestão das empresas no curto prazo, mais desafiador ainda parece ser movê-los de sua zona de conforto. Questões culturais e sociais dificultam o entendimento da situação que de

³² Linha de Crédito específica criada pelo BNDES em 2009, com um fundo de R\$ 200 milhões para investir em Empresas Recuperadas pelos Trabalhadores em Regime de Autogestão.

fato se encontram, na qual deixam de ser empregados e passam a ser empreendedores responsáveis pelas decisões que irão levar ao sucesso ou ao fracasso de seu empreendimento. Esse obstáculo em muitos casos não é totalmente superado, e muitas ER convivem com embates entre cooperados que em determinadas circunstâncias se veem como empregados, em outras como proprietários dos meios de produção, mas em nenhum momento, como responsáveis pela condução do negócio. Nesse sentido, torna-se tarefa de um pequeno grupo de líderes fazer a gestão dos interesses coletivos e ainda lidar com as frustrações do grupo.

A despeito dos enormes desafios, e contra todos os prognósticos, parte dessas experiências supera essas dificuldades e consegue se estabelecer no mercado. Do ponto de vista das forças que lhes conferem competitividade e podem explicar o sucesso são citadas: em primeiro lugar, o nível diferenciado de comprometimento dos trabalhadores (proprietários); seguida da capacidade dessas empresas em organizar o trabalho de forma flexível, adaptando-se às necessidades de mercado; e por último, mas não menos importante, a transparência na gestão que inibe fraudes e dificulta a má gestão, muitas vezes causadoras de graves problemas em empresas tradicionais.

3.4. Análise de experiências de recuperação de empresas pela autogestão

Com o objetivo de trazer luz aos processos de recuperação e apontar os fatores que poderiam explicar o sucesso ou fracasso dessas experiências, serão analisados dois casos de empresas recuperadas pela autogestão dos trabalhadores. A escolha da metodologia de Estudo de Caso deu-se pelo fato de que o entendimento dos processos de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores, por sua complexidade, bem como pela limitação quantitativa do fenômeno (menos de uma centena de experiência em andamento), necessita de uma abordagem contextualizada. O método de Estudo de Caso consiste em uma técnica de análise qualitativa de certo fenômeno ou situação. Desse modo, consegue-se

avaliar de forma intensiva uma série de evidências, o que permite estudar o seu contexto e as suas consequências³³.

Tal técnica objetiva responder as perguntas básicas de uma pesquisa (“como” e “porque”) mediante uma descrição e interpretação contextual, dinâmica e holística. É comum nesse processo que novos elementos sejam inseridos na análise em consequência da relação entre o problema estudado e as pessoas envolvidas. Ao utilizar diferentes métodos de coleta de informações para retratar uma realidade, torna-se possível averiguar a complexidade de elementos e relações que o problema envolve, de forma contextualizada.

Nas visões de Campomar (1991) e Bressan (2000), deve-se observar cinco elementos para garantir bons resultados nos Estudos de Caso:

- a) Definição clara do problema a ser pesquisado, contendo um protocolo de procedimentos a serem adotados no estudo – neste aspecto, faz-se importante uma investigação a respeito do fenômeno a ser estudado e de seu contexto;
- b) Estabelecimento das proposições do estudo, com conseqüente desenho da estrutura de coleta de dados e apresentação das perguntas principais (ou seja, nesta etapa determinam-se as evidências relevantes a serem pesquisadas);
- c) Determinação dos instrumentos para coleta de dados (análise de documentos, entrevistas, observação direta com visita ao local do estudo, entre outros);
- d) Análises das evidências por analogias;
- e) Com base na categorização e classificação dos dados, realizam-se conclusões específicas com possíveis inferências.

Nesse sentido, o estudo de caso não delimita o problema em análise. Busca-se, por esse método, conhecê-lo em situações nas quais o pesquisador seria incapaz de explorar o problema em sua totalidade apenas por meio de um referencial teórico.

³³ “O estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas”. Yin (2001)

3.4.1. O processo de escolha dos casos

A base de empresas recuperadas atualmente em operação é estreita. A Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários – UNISOL Brasil, contava em 2010 com 23 empresas recuperadas entre suas filiadas. Em sua maioria nas regiões Sul e Sudeste, com apenas um representante no Nordeste, mais precisamente no Município de Simões Filho, na Bahia.

Do conjunto das cooperativas atualmente em funcionamento, selecionou-se por suas características representativas, porte, situação atual e por diferenças na postura e interpretação da justiça do trabalho, as cooperativas Metalcoop de Salto e a UNIPOL de Joinville. A primeira empresa é do setor metalúrgico e a segunda, do setor de plásticos.

A cooperativa Metalcoop completou 10 anos de atividades e consolidou-se como um caso de sucesso ao adquirir o patrimônio da antiga empresa em 2012. A empresa enfrentou grandes desafios e sua recuperação foi marcada por muita luta. Não teve apoio da justiça do trabalho nos momentos iniciais da recuperação, tendo que se comprometer com a compra de ativos da empresa como forma de pagar os direitos trabalhistas dos demais trabalhadores da empresa.

A UNIPOL de Joinville, por sua vez, é uma iniciativa mais recente, dos anos 2000, que completa seis anos de existência e ainda não está consolidada. Teve uma trajetória mais tranquila em relação ao uso dos meios de produção, sem necessidade de luta, e contou com forte apoio da justiça do trabalho desde o início das operações.

3.4.2. Estudos de Caso

Os estudos serão constituídos de três partes, sendo a primeira parte uma descrição das empresas recuperadas, com informações sobre produtos, técnicas de produção, mercado e concorrência, bem como informações internas sobre pessoal e organização.

A segunda parte será composta por uma análise da situação da empresa antes da recuperação, resgatando informações relevantes sobre o processo e as fases pelas quais a cooperativa passou até chegar a seu momento atual.

Na terceira parte, será feita uma análise da situação atual, dos obstáculos e das lições apreendidas com as experiências.

O estudo teve por base entrevistas realizadas com gestores das empresas, seguindo formulários estruturados (Anexo 01).

3.4.3. Estudo de Caso: Metalcoop – Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais.

A Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais nasce em 2002 pela iniciativa de 88 trabalhadores de recuperar a antiga Metalúrgica PICCHI localizada na cidade de Salto, no interior do Estado de São Paulo, especializada em forjamento a frio de metais. Com mais de 10 anos de existência, a Metalcoop já é proprietária dos meios de produção e alcançou sua estabilidade financeira. Sofreu com a expressiva redução de faturamento entre anos de 2011 e 2012 (queda de 37% no faturamento)³⁴, mas conseguiu, devido à sua flexibilidade, se organizar e conservar a situação financeira controlada, sem a necessidade de buscar recursos externos para cobrir problemas de caixa. Manteve-se em dia com todas as suas obrigações, inclusive com o financiamento concedido em 2011 pelo BNDES para a compra da planta da antiga fábrica recuperada.

A Metalcoop foi uma das ER selecionadas para o estudo de caso devido à estabilidade conquistada, pelo fato de ser detentora dos meios de produção e também pela ausência de apoio do setor público nos processos de recuperação, marcado pela persistência e pela resiliência dos envolvidos na superação dos obstáculos iniciais.

As informações sobre a Metalcoop estão organizadas em 3 grandes grupos, sendo feito inicialmente uma caracterização geral do empreendimento, seguido de uma narrativa da história do processo de recuperação da empresa, com ênfase nos atores envolvidos, no protagonismo dos trabalhadores, nos entraves jurídicos e nos desafios colocados para a gestão e autogestão do novo empreendimento e para o financiamento inicial das atividades. O estudo é fechado com uma caracterização da cooperativa em relação à sua gestão, tecnologia utilizada, endividamento e financiamento, forças de mercado, estratégia e organização, inovação e desempenho³⁵.

³⁴ Em decorrência de mudanças de legislação na fabricação de motores a diesel que levou a um de seus maiores clientes a suspender a compra de peças temporariamente até se adequar à nova configuração exigida pela legislação.

³⁵ As informações são baseadas em declarações dos gestores dos empreendimentos.

3.4.3.1. Características Gerais do Empreendimento

A Metalcoop é uma cooperativa industrial localizada no Município de Salto, interior de São Paulo, especializada no forjamento a frio de metais, criada em 2002 por 88 trabalhadores organizados em regime de autogestão após o encerramento das atividades da Metalúrgica PICCHI. Em 2012 contava em seu quadro 48 trabalhadores cooperados remanescentes e 45 funcionários contratados, em sua maioria do sexo masculino, com apenas 5 mulheres em seus quadros, todas elas funcionárias contratadas. Para 2013 não há expectativa de contratação de novos funcionários ainda que esperem a recuperação do faturamento perdido em 2012.

A companhia fornece peças produzidas com a tecnologia de forjamento a frio (extrusão a frio) a outras empresas (B2B). Produz componentes para caixa de câmbio e diferencial, *luveiras* para eixo cardan, *pinos*, *buchas* e *rolos* para correntes mecânicas e outros forjados para a indústria metalúrgica. Também presta serviços de corte de *blanks* e de tratamento térmico de metais.

Seus principais clientes vêm da indústria automotiva, especializados na produção de componentes para veículos pesados como caminhões, ônibus e máquinas agrícolas. Atende também ao mercado de peças para correntes transportadoras utilizadas em usinas produtoras de cana-de-açúcar, bem como outras indústrias que necessitam de sua expertise no corte e tratamento térmico de metais. Dentre seus principais clientes destacam-se a Yanmar Agritech, Microgear, Meritor, Eaton, Eacial, Dana, General Chains do Brasil, ZF Brasil, Titam ITM, Linnig Brasil Acoplamentos Ltda., Elo Correntes, Indústrias Marrucci, Rossini Murta, Filtros Mann, Tupre Usinagem de Precisão e a Uniforja.

Em 2012, utilizando 35% da capacidade instalada, a Metalcoop obteve um faturamento de R\$ 17 milhões e um prejuízo de R\$ 700 mil devido à queda no faturamento de 37% em decorrência de mudanças na legislação que regulamenta o padrão de emissões dos motores a diesel e que alteraram as estratégias de mercado de seus principais clientes. Para 2013, a expectativa é de superação da crise e de retorno às atividades normais do empreendimento.

As remunerações médias da cooperativa em 2012 eram de R\$ 3.850,00, cerca de 10% superiores aos rendimentos médios auferidos em 2011. A diferença entre as menores e

maiores remunerações no interior da cooperativa são de cinco vezes e a cota-parte é de R\$ 100 mil.

3.4.3.2. O processo de recuperação da empresa

A PICCHI era uma empresa familiar fundada pelo imigrante italiano, Sr. Osvaldo Picchi. Autodidata, conheceu o forjamento a frio através de livros e foi para a Europa aprender o processo e importar as máquinas para fundar a empresa pioneira no setor. A empresa suspendeu as atividades em agosto de 2002 sem oficialmente falir, mas sem condições de continuar remunerando os funcionários. Aparentemente, segundo a visão dos atuais gestores da cooperativa, houve uma dose de má fé e incompetência dos prepostos pelo fundador, que o substituíram após sua aposentadoria. Verificou-se que não recolheram impostos e encargos trabalhistas e deixaram de investir na empresa.

A sensação dos cooperados remanescentes que hoje têm conhecimento da gestão e dos custos do negócio era de que, de alguma forma, com ou sem o consentimento do fundador, os recursos da empresa vinham sendo drenados. Sempre que havia oscilações no mercado, isso refletia em atrasos no pagamento de salários, indicando ou uma má gestão do caixa da empresa, ou excesso de retiradas dos proprietários, já que não foram feitos investimentos durante o período e não parecia haver folgas no caixa. Além disso, o faturamento estava concentrado em poucos clientes com grande poder de barganha e esses clientes não vinham recebendo a atenção necessária da empresa. No final da década de 1990, a situação financeira foi piorando e, devido aos atrasos nos pagamentos, iniciaram-se greves que repercutiram em atrasos na entrega das encomendas. A indústria automotiva não tolera esses problemas e o maior cliente da empresa, a ZF do Brasil, fabricante de transmissões e chassis, abandonou a PICCHI, acelerando seu ciclo descendente, levando-a ao esgotamento e a um impasse em meados de 2002, quando a empresa ficou sem crédito, com poucos clientes e sem condições de remunerar os trabalhadores.

Nesse momento, já sem alternativas, a PICCHI sinalizou aos trabalhadores que não havia condições de continuidade. O Sindicato resolveu intervir no sentido de verificar as contas da empresa e criou-se inicialmente uma espécie de co-gestão formada entre os trabalhadores, representantes do sindicato, gestores e proprietários (Comissões de Fábrica).

Nesse momento, o principal objetivo da comissão de trabalhadores era o de verificar se realmente não havia recursos para o pagamento de salários. Essa situação durou pouco tempo, pois se verificou que a situação fiscal da empresa era realmente grave e requeria uma solução mais radical.

Nesse momento aventou-se, pela primeira vez, a ideia de se formar uma cooperativa entre os trabalhadores. Para a PICCHI essa era uma oportunidade de ganhar mais fôlego e se propôs a demissão de todos os funcionários da empresa, que criariam a cooperativa com o objetivo de se desvincular da empresa e voltar a operar³⁶. Apesar de conscientes de que não receberiam seus direitos rescisórios, aceitaram a proposta. Dentre os trabalhadores, destacava-se o primeiro Presidente da Cooperativa, uma liderança sindical (funcionário licenciado da PICCHI) que liderou o processo, Cláudio Domingos da Silva, que acabou desempenhando papel determinante nos processos iniciais da cooperativa. Demitidos em 20 de agosto de 2002, homologaram a cooperativa em 25 de agosto do mesmo ano. Após esse movimento, houve um recuo da PICCHI e uma demora de quase três meses para se resolver a questão do arrendamento da fábrica em negociações com os antigos proprietários³⁷.

A cooperativa inicialmente não conseguiu homologar sua Inscrição Estadual por conta dos inúmeros CNPJ que a PICCHI criou para continuar operando no período anterior. Desse modo, ainda informalmente, começou a produzir para uma empresa que fazia apenas a comercialização dos produtos, criada pelos antigos proprietários e quadros da PICCHI, numa situação de grande vulnerabilidade e dependência. Além desse cliente um tanto oportunista, conseguiram outros clientes dispostos a fornecer matéria prima e aceitar espelhos de nota fiscal, com a promessa de regularização da pendência. Essa situação perdurou de outubro de 2002 a março de 2003³⁸, quando após a intervenção do Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo juntamente com a suspensão da Inscrição Estadual por parte da PICCHI, conseguiu-se finalmente regularizar a situação cadastral da Metalcoop.

As dificuldades iniciais para reconquistar a confiança dos clientes e fornecedores foram bastante grandes, especialmente pelo fato de que esses postos de trabalho continuaram sendo preenchidos pelos antigos funcionários, agora como cooperados. A

³⁶ As rescisões trabalhistas foram pagas somente no final de 2012, após 10 anos de litígio.

³⁷ Foi assinado em dezembro de 2002, com duração de 10 anos.

³⁸ A cooperativa foi autorizada a emitir notas no dia 1º de abril de 2003.

despeito da manutenção de vendedores e compradores, os quadros técnicos, tanto como administrativos e da produção saíram. Foi contratado um engenheiro que havia sido demitido em anos anteriores por não concordar com a postura da empresa. Esse acabou sendo um trunfo para o desenvolvimento da cooperativa, pois havia ficado um ranço pessoal pela forma como havia sido demitido, e o nível de comprometimento dele com o projeto foi superior ao que seria conseguido com outro engenheiro com a mesma qualificação.

Como aconteceu na maioria dos processos de recuperação que se têm notícia, a maior parcela dos trabalhadores tinha ligação com os processos produtivos e grande conhecimento tácito que puderam colocar em prática na nova configuração. O compromisso com o trabalho, juntamente com a maior autonomia dos trabalhadores, acabou melhorando os resultados técnicos e a qualidade dos produtos em relação aos produzidos pela PICCHI, antes sob a orientação dos engenheiros com conhecimento teórico, mas pouco ou nenhuma experiência prática com as técnicas. O problema realmente se deu na organização da gestão do empreendimento, pois não haviam quadros suficientes preparados para assumir as novas atribuições e o processo de aprendizado foi duro, mas valioso para todos os que decidiram assumir os riscos.

Logo no início das atividades, no início de 2004, foram surpreendidos por uma ação movida por ex-funcionários da PICCHI, na qual eram acusados de estarem fazendo uma sucessão direta da antiga empresa³⁹ e, portanto, deveriam pagar os direitos trabalhistas desses ex-funcionários, com a penhora de parte do seu faturamento. Conseguiram uma audiência com o Juiz do Trabalho da Vara de Salto e provaram após certa desconfiança do mesmo e num longo processo de negociação, que se tratava de uma iniciativa legítima dos trabalhadores e que o pagamento dos passivos trabalhistas daquela forma, inviabilizaria o negócio. Apesar de concordar, o Juiz resolveu que a melhor maneira de compensar o problema, seria começarem a comprar em leilões trabalhistas, máquinas e equipamentos da PICCHI para sanar os passivos trabalhistas da antiga empresa. Não tiveram problemas com a compra desses equipamentos por conta de decisão anterior de se organizar para a certificação ISO 9001.

³⁹ Devido ao fato de estarem produzindo no mesmo lugar, utilizando os mesmos equipamentos, a mesma tecnologia e vendendo aos mesmos clientes.

Sem a certificação, as dificuldades iniciais foram agravadas pela impossibilidade de fornecer para a indústria automotiva. Inicialmente fornecia apenas para fabricantes de correntes transportadoras, utilizadas em usinas processadoras da cana-de-açúcar. Com a conquista da certificação, passaram a produzir para o setor automotivo e viram seu faturamento triplicar em seis meses de atividade, com a produção anual saltando de 150 toneladas para 350 toneladas ao final de 2004. Isso gerou folga de caixa para compra dos equipamentos da PICCHI, bem como novos equipamentos, serras e tornos CNC. A boa gestão da cooperativa culminou com o acesso aos recursos do BNDES para a compra da antiga planta da empresa em outubro de 2011. Fato que eliminou os riscos de inviabilização do processo, seja pelo encerramento do contrato de arrendamento, seja pela decretação da falência da PICCHI – fatos que poderiam colocar à venda a planta da fábrica, antes da cooperativa estar em condições de comprá-la ou arrematá-la em leilões.

Mesmo atualmente com a vigorosa queda de faturamento ocorrida em 2012, conseguiram se reorganizar e manter a saúde financeira da cooperativa. Conscientes de que essa situação não pode perdurar, estão adotando uma nova estratégia de vendas mais agressiva e buscando novos mercados para diversificar o portfólio de produtos e os clientes de modo a recuperar o tempo perdido.

Na visão dos gestores, a experiência aparentemente bem-sucedida ainda está em andamento e novos desafios se colocam no horizonte. Seja para recuperar o faturamento, para utilizar a capacidade ociosa, repassar o conhecimento dos antigos trabalhadores sobre os processos de extrusão a frio para a cooperativa, ou ainda, adequar sua estrutura ocupacional, capacitando e integrando os funcionários contratados aos quadros da cooperativa.

3.4.3.3. A situação atual da cooperativa

Atualmente, a Metalcoop é detentora de quase a totalidade dos meios de produção, restando o arrendamento de parte das máquinas e equipamentos que ainda não foram a leilão. Seu grau de endividamento é considerado moderado pelos gestores e está todo concentrado em bancos públicos, no caso o BNDES. Não há atualmente dívidas com bancos privados e há vários anos conseguiu superar a necessidade de troca de duplicatas.

Não há dívida também junto aos órgãos públicos municipais, estaduais ou com a União, inclusive junto ao INSS. Está em dia também com parceiros e fornecedores e possui caixa para honrar todas as suas necessidades. As necessidades de capital de giro são atualmente financiadas com recursos próprios e eventuais descompassos de caixa são cobertos com pequenos empréstimos da linha Giro Rápido do Banco do Brasil. Com os pagamentos efetuados pela compra das máquinas e equipamentos da PICCHI, juntamente com os recursos pagos pelo arrendamento da fábrica, também penhorado pela justiça do trabalho, o passivo trabalhista foi praticamente zerado, e o saldo restante é proporcional às máquinas e equipamentos ainda em nome dos antigos proprietários.

Existem alguns pontos em discussão em termos de legislação, bem como algumas ações movidas que poderiam desonerar as empresas recuperadas e demais cooperativas do pagamento do PIS/CONFINS e da contribuição patronal do INSS (20%). Há casos em que as cooperativas fazem o depósito em juízo e casos ainda em que não fazem o pagamento, apostando em uma decisão favorável da justiça. O não pagamento dessas contribuições pode levar a negativação da certidão do INSS e impedir a cooperativa de conseguir financiamentos públicos. No caso da Metalcoop, mesmo sabendo da chance de reversão da legislação atual em seu favor, foi feita a opção desde o início do recolhimento regular de ambas.

3.4.3.3.1. As forças de mercado

A Metalcoop é uma cooperativa que fornece peças para empresas do setor automotivo e empresas produtoras de correntes para máquinas e equipamentos da indústria canavieira. Utiliza-se da técnica de extrusão a frio de metais, num mercado com grandes barreiras à entrada e com baixa competitividade entre os concorrentes. Nesse sentido, consegue manter uma relação praticamente estável, com poucas pressões competitivas interferindo em sua dinâmica.

Na visão de seus gestores, há baixo risco de novos entrantes devido às dificuldades técnicas e às estreitas relações desenvolvidas com os clientes ao longo dos anos. O risco de produtos substitutos, por sua vez, é praticamente inexistente. As forças mais atuantes que podem colocar em risco a cooperativa são o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes. Apesar de ser possível comprar a matéria prima de mais de um fornecedor, trata-se de uma *commodity* e, portanto, seu preço é regulado pelos grandes agentes econômicos,

cabendo aos pequenos e médios trabalhar com as condições impostas pelo mercado. Do lado dos clientes, por tratarem-se de poucos, eles acabam tendo poder para impor prazos e condições, de modo que há uma relativa força atuando nesse sentido que dificulta o repasse de possíveis aumentos nos custos da matéria prima. Nada que coloque em risco a viabilidade do negócio no curto prazo. Apesar disso a expansão da base de clientes parece ser uma preocupação premente em decorrência da queda de faturamento ocorrida em 2012 pela mudança de estratégia de um setor chave para a cooperativa. Diminuir a participação relativa dos clientes chave e diversificar os setores de atuação é uma estratégia que está sendo posta em ação pela Metalcoop.

3.4.3.3.2. Estratégia e Organização

A Metalcoop realiza um Planejamento Estratégico anual, no qual define juntamente com os cooperados as metas e os objetivos estratégicos do ano. Para isso costuma utilizar a abordagem tradicional de análise dos ambientes externo e interno através da Matriz SWOT⁴⁰ e fazer também um Plano de Investimentos para o ano. Além disso, fazem o Planejamento de Marketing. O processo é monitorado, as metas são acompanhadas e são feitos ajustes de rota ao longo do ano. A Metalcoop busca fazer acordos estratégicos com fornecedores, uma vez que a matéria prima é um dos custos mais expressivos da cooperativa. Do ponto de vista da inovação a empresa oferece um conjunto relativamente estável de produtos/serviços para um mercado relativamente estável. Não está interessada nas modificações, mas se concentra na melhoria contínua do trabalho dentro de seu campo de atuação.

A cooperativa conta atualmente com departamentos de recursos humanos, de operações e compras, administração, contabilidade e um departamento de qualidade. Como mencionado anteriormente, possui a certificação ISO 9001: 2008 IQA, e trabalha em vários aspectos para a melhoria contínua da cooperativa. Nos últimos dois anos, efetuou mudanças e melhorias em produtos e serviços, nos processos de produção, na direção e gestão da cooperativa, adquiriu novos bens de capital, e está colocando em prática uma estratégia mais agressiva de vendas para conquistar novos clientes.

⁴⁰ Matriz SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) – Ambiente Interno (Oportunidades e Ameaças)

A Metalcoop tem website (<http://www.metalcoop.ind.br/>), utiliza e-mail, faz pagamentos através da Internet e possui sistemas informatizados de gestão e contabilidade de custos. Considera como setores bem resolvidos da cooperativa, que atendem às necessidades do negócio, as áreas de administração e finanças, contabilidade, gestão de custos, planejamento e controle de produção (PCP) e o jurídico. Considera as seguintes áreas com necessidade de aprimoramento, uma vez que atendem parcialmente as necessidades do negócio: controle de qualidade, produção, vendas/atendimento ao cliente, marketing e divulgação. Por falta de recursos, ainda não tem uma área de pesquisa e desenvolvimento. Os setores que não atendem completamente às necessidades do negócio atualmente enfrentam dificuldades de quadros especializados entre os cooperados.

Apesar do alto valor dos trabalhadores no negócio autogestionário, as técnicas mais modernas de gestão de pessoas são parcialmente aplicadas. Não fazem um planejamento de pessoal e não possuem uma política clara de remuneração. Possuem um organograma, utilizam técnicas de recrutamento e seleção e oferecem treinamento para os funcionários e cooperados. Apesar da autogestão, aplicam algumas formas de avaliação de desempenho, mas não dão muita atenção ao desenvolvimento da carreira profissional dos cooperados. Por outro lado, desenvolveram relações de trabalho significativas e são muito próximos ao sindicato, além de ter grande preocupação e políticas ativas de prevenção de riscos laborais, segurança e saúde no trabalho.

3.4.3.4. Considerações Finais

Em termos gerais, a Metalcoop parece ser uma empresa conservadora, mas com grande preocupação com a melhoria e aperfeiçoamento da produção, gestão e organização. Atua num mercado relativamente estável, mas com possibilidades de surpresas inesperadas como a vivenciada em 2012. Nesse sentido, está buscando avançar em estratégias mais arrojadas de vendas e marketing para ampliar sua atuação para outros segmentos e ampliar o portfólio de clientes.

Por qualquer prisma, a Metalcoop pode ser considerada uma experiência de sucesso de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores. Gerando renda digna e oportunidades para a vida daqueles que acreditaram na proposta e com ela se

transformaram de trabalhadores subordinados, em empreendedores com capacidade de decidir e determinar seu caminho.

3.4.4. Estudo de caso da UNIPOL – Cooperativa de Trabalhadores da Indústria de Polímeros de Joinville

A Cooperativa de Trabalhadores da Indústria de Polímeros de Joinville – UNIPOL, nasce com a decretação da falência da PROFIPLAST INDUSTRIAL S/A, em 12 de setembro de 2007, após dois anos de Intervenção Judicial (iniciada em 28 de novembro de 2005), sendo a primeira cooperativa nascida da nova Lei de Falências de nº 11.101 (2005)⁴¹. Naquele momento a cooperativa contava com 99 cooperados de diversos setores da empresa, e uma grande parte deles com mais de duas décadas de experiência na empresa recém-falida.

Desde seu início a cooperativa contou com apoio do poder público, com especial destaque para a interpretação e decisões da justiça que incentivou e orientou o processo no sentido da recuperação da empresa através da organização coletiva dos trabalhadores por meio da autogestão. Diferente da Cooperativa Metalcoop de Salto, não houve apoio direto do sindicato de trabalhadores na constituição da cooperativa, que havia se desentendido com as lideranças da UNIPOL ainda antes do período de recuperação judicial.

A UNIPOL se destaca no cenário das empresas recuperadas por sua visão de negócios, pelas estratégias mais arrojadas e pela busca pela inovação, tanto de processos como de produtos, que marcaram a gestão da cooperativa desde seu início até os dias atuais.

A despeito da sua curta trajetória (em 2013 completa seis anos), conseguiu modernizar parte do seu parque produtivo – antes caracterizado por máquinas velhas e obsoletas, em decorrência da má gestão da POFIPLAST que praticamente passou seus últimos anos de vida sem fazer investimentos. Além disso, conta com empresa parceira na área de Pesquisa & Desenvolvimento que está desenvolvendo compostos plásticos com nanotecnologia para a UNIPOL aplicar em produtos do mercado da linha branca (refrigeradores). Desenvolveu internamente outros produtos com o uso de plástico reciclado

⁴¹ Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária.

(grade de bueiro), e possui iniciativas ainda em experimentação de constituir redes utilizando as cooperativas de reciclagem como fornecedoras dessa matéria prima para uma linha de produtos ecológicos – Ecouni.

Apesar de sua visão estratégica mais agressiva que a média das empresas recuperadas, sofre maior pressão do mercado (novos entrantes e produtos substitutos), concorre em um setor de intensa competição e enfrenta, desde sua criação, restrições ao crescimento por conta da dificuldade de financiamento. Além disso, tem apresentado perdas de rentabilidade devido à necessidade de financiar seu giro com recursos caros. Inclusive pela prática da troca de duplicatas em agências de factoring, que ainda marcam a gestão financeira da cooperativa e reduzem suas possibilidades de avançar e conquistar sua autonomia e a aquisição dos meios de produção, atualmente arrendados da PROFIPLAST.

3.4.4.1. Características Gerais do Empreendimento

A UNIPOL é uma cooperativa industrial que produz, através do método de extrusão, compostos plásticos para outras indústrias. Contava em 2012 com 35 sócios e 7 sócias, num total de 42 cooperados, além de duas funcionárias e um funcionário contratado, que juntos produzem através da extrusão de termoplásticos, perfis plásticos para utilização no setor automobilístico, de refrigeração, de programação visual, da construção civil, no setor moveleiro e também materiais de engenharia e alta performance para outras indústrias.

A empresa tem como principais clientes a Whirlpool, Busscar Ônibus, Hussmann do Brasil, Arneg do Brasil, Coldstar, Pincéis Atlas e Stihl. Possui as certificações ISO 9001: 2002 – sistema de qualidade e RoHS Component⁴² – de restrição ao uso de substâncias perigosas, portanto, dentro das especificações exigidas pelos maiores clientes do mercado.

Em 2012, utilizando 70% da capacidade instalada a UNIPOL obteve um faturamento de R\$ 7 milhões e sobras de R\$ 150 mil. Para 2013, a expectativa é de

⁴² RoHS (Restriction of Certain Hazardous Substances, Restrição de Certas Substâncias Perigosas) é uma diretiva europeia (não é lei ainda) que proíbe que certas substâncias perigosas sejam usadas em processos de fabricação de produtos: cádmio (Cd), mercúrio (Hg), cromo hexavalente (Cr(VI)), bifenilos polibromados (PBBs), éteres difenil-polibromados (PBDEs) e chumbo (Pb).

aumento das vendas e de faturamento. As remunerações médias da cooperativa em 2012 eram de R\$ 1.217,00, estáveis em relação aos rendimentos médios auferidos em 2011.

3.4.4.2. O processo de recuperação

Nascida em 1979 como parte do recém-criado Grupo Hansen, 30 anos após a criação da primeira indústria do setor plástico pelo Sr. João Hansen Júnior, a PROFIPLAST INDUSTRIAL S/A era especializada em extrusão de termoplásticos. Durante mais de 20 anos desenvolveu e produziu com a tecnologia da extrusão de plásticos para aplicação na construção civil, como forros, divisórias e esquadrias de PVC. Além desses produtos, criou diversas linhas de perfis decorativos para a indústria da construção civil, indústria de refrigeração, perfis utilizados para acabamento interno de ônibus e para a indústria moveleira.

No final de 1986, foi criada a Corporação Holding do Brasil, ou Corporação HB, controlada pela PROFIPLAST, administrada por sucessores familiares da família Hansen. No início da década de 1990 a empresa começa a enfrentar problemas, auferindo crescentes prejuízos e acumulando dívidas de grande monta em decorrência da abertura comercial e da instabilidade econômica nacional.

Já em 1996 a empresa abriu concordata preventiva, e após uma tentativa de venda da empresa para o grupo Kairós no ano de 2004, questionada pela justiça, inicia-se no final de 2005 uma intervenção judicial. É nomeado um interventor e o processo é orientado para a salvaguarda da função social da empresa⁴³.

Os trabalhadores já participavam dos processos decisórios e faziam parte da comissão interventora desde 2005. Nos momentos finais da vida da antiga empresa, em abril de 2007, o interventor juntamente com o futuro presidente da UNIPOL, que exercia conjuntamente a função de Gerente Geral da PROFIPLAST, foi buscar apoio junto ao BNDES como último movimento antes de decretar a falência da empresa. Esse processo deu-se através de reuniões no Ministério do Trabalho e Ministério da Fazenda. Foram informados naquele momento que seria impossível para o Governo investir em uma empresa cujo proprietário havia cometido uma série de irregularidades e, como alternativa à

⁴³ Manutenção dos postos de trabalho, continuidade e melhoria das atividades fabris, para satisfação de seus funcionários, clientes e fornecedores.

negativa, foi-lhes proposta uma conversa no mesmo dia na Secretaria Nacional da Economia Solidária – SENAES, que culminou no caminho da autogestão.

Nessa reunião, foram informados sobre um movimento crescente no Brasil de criação de cooperativas e empresas autogestionárias pelos trabalhadores em processos de recuperação de empresas falimentares. Interessaram-se pela possível solução e, por orientação da SENAES, aproximaram-se da Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários –UNISOL Brasil que lhes orientou para a formação da Cooperativa, efetivamente criada em julho de 2007.

A cooperativa foi criada por 99 cooperados, mas a participação mais efetiva se deu em um grupo com aproximadamente 15 lideranças. No período de ocupação e posterior à intervenção, boa parte do quadro técnico manteve-se na empresa. Quando da constituição da cooperativa, significativa parcela dos quadros técnicos e administrativos continuou e veio a ocupar através das eleições em Assembleia, cargos estratégicos dentro da UNIPOL, mas foram paulatinamente se desligando do empreendimento, conforme as dificuldades foram se apresentando e os salários médios foram se distanciando dos valores de mercado para as funções que exerciam. O presidente, o vice-presidente e o tesoureiro da UNIPOL são todos advindos de setores técnicos da área da produção da empresa.

No momento da intervenção, o Sindicato dos Plásticos em Joinville tinha sérios desentendimentos com membros do processo de ocupação de fábrica e, portanto, em momento algum apoiou a decisão da recuperação, embora também não tenham colocado nenhum empecilho para a formação da Cooperativa. Atualmente, um dos advogados do Sindicato administra parte dos processos de ex-trabalhadores da PROFIPLAST, inclusive dos cooperados da UNIPOL, para recebimento dos créditos trabalhistas não pagos pela antiga empresa.

Durante o processo de recuperação, houve uma tentativa tímida por parte dos antigos proprietários de evitar a formação da Cooperativa. A decisão da justiça continuou em prol dos trabalhadores que naquele momento iniciavam as atividades da UNIPOL, em consonância com as decisões tomadas em processos anteriores à formação da Cooperativa onde os antigos proprietários já haviam sofrido com posicionamentos favoráveis aos interesses dos trabalhadores. O Ministério Público foi de extrema importância no processo de ocupação de fábrica e intervenção sempre se colocando à disposição dos interesses da

classe trabalhadora. Foi um trabalho atuante e quando da formação da cooperativa colocou-se a disposição, porém com pouca participação, já que o trâmite ocorreu de forma tranquila entre trabalhadores, o interventor e o Juiz.

Destaca-se em todo esse processo a sensibilidade do Juiz responsável que conhecia muito bem a causa da PROFIPLAST e sempre se colocou a disposição dos trabalhadores na formação da UNIPOL. Vale observar que esse apoio ainda se faz presente nos processos de adequação necessários, estimulando e garantindo a preservação do direito dos trabalhadores de recuperar a empresa falida.

Durante o longo processo falimentar a empresa foi sucateada quase que por completo, tanto do ponto de vista maquinário como das pessoas que não receberam nenhum tipo de treinamento ou capacitação. Na época da falência as máquinas mais novas eram do início da década de 1990 e as mais velhas de meados da década de 80. Eram máquinas que mantinham uma produção razoável, porém com grandes custos para a sua manutenção.

O início do empreendimento foi extremamente difícil com pouquíssimos recursos e sem linhas de crédito apropriadas para empreendimentos desta natureza. A grande dificuldade deu-se pela falta de recursos de capital de giro. Para se gerir um empreendimento que fatura, em média, R\$ 550.000,00 ao mês é exigida uma quantia considerável de capital de giro cujos bancos comerciais não estão dispostos a emprestar, ou cobram taxas muito elevadas que inviabilizam os empréstimos.

Mesmo com a redução de cooperados ao longo dos anos, a UNIPOL está conseguindo se organizar, investindo em máquinas e equipamentos, formação e inovação. Apesar de ainda não ter se estabilizado financeiramente, caminha em direção à sua autonomização e está conseguindo manter-se competitiva em um setor com forças de mercado bastante atuantes e baixas barreiras à entrada.

3.4.4.3. A situação atual da cooperativa

A UNIPOL ainda não detém os meios de produção. A estrutura e parte do maquinário são arrendadas da antiga empresa, e apenas uma pequena parte das máquinas foi adquirida pela cooperativa em leilões. A UNIPOL possui atualmente, além das máquinas adquiridas em leilão, equipamentos próprios adquiridos nos últimos 5 anos pela cooperativa. As máquinas antigas atendem determinadas demandas de produção, porém,

pela estratégia da cooperativa, deverão ser substituídas de acordo com a capacidade financeira da empresa. A máquina mais moderna foi comprada em agosto de 2012. Esta possui tecnologia bastante avançada, capaz de substituir de duas a três máquinas antigas na produção, aumentando a produção e a produtividade da cooperativa.

Atualmente os gestores da UNIPOL avaliam o endividamento do empreendimento como moderado, tendo um bom nível de diversificação. Apesar de estarem em dia com todos os credores e avaliarem a capacidade de geração de caixa da empresa como sendo suficiente para pagar os credores dentro dos prazos, atualmente estão com débitos junto a Bancos Privados, o Governo (ICMS e INSS), parceiros e fornecedores e, inclusive, eventualmente trocam duplicatas para equalizar as necessidades de curto prazo de caixa. Fazem solicitação de Capital de Giro com Bancos, mas procuram se programar para não ampliar o endividamento.

Optaram desde o início pelo recolhimento do PIS/COFINS e do INSS Patronal (20%), ainda que eventualmente, especialmente nos primeiros anos da cooperativa, não tenham conseguido honrar os compromissos nos prazos necessários e foram obrigados a renegociar os prazos dos débitos junto aos órgãos responsáveis (REFIS).

3.4.4.3.1. As forças de mercado

A UNIPOL fornece componentes plásticos, especialmente perfis para acabamento de produtos da indústria automotiva, da construção civil, da indústria moveleira, da indústria de eletrodomésticos, especificamente para a linha de refrigeradores. Na visão dos gestores, esse é um setor extremamente competitivo, com elevado grau de informalidade de concorrentes que fornecem para alguns setores específicos (construção civil em especial), e com poucas barreiras à entrada. Aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos é essencial para manter-se competitivo, assim como inovar é fundamental para garantir rentabilidade ao negócio.

Além disso, na indústria em geral, e na UNIPOL em específico, os clientes são bastante concentrados, de grande porte e com grande poder de barganha em relação aos fornecedores. Isso, via de regra, mantém as margens praticadas bastante estreitas, sendo a escala um fator relevante nesses mercados. A matéria prima tem um peso relativo grande

nos custos totais do produto, mas o poder de barganha dos fornecedores não é um fator preocupante para o negócio. Em contraponto, os riscos em relação a produtos substitutos são extremamente elevados, sendo o preço e a qualidade fatores determinantes para a fidelização de clientes dos diversos setores atendidos.

Como estratégia para se defender das ameaças de mercado, a UNIPOL investe em projetos inovadores na produção de artigos com nanotecnologia, cargas orgânicas, produtos com material reciclado de valor agregado (linha Ecouni) e compra de novos equipamentos para a produção dos perfis tradicionais com melhora considerável de qualidade e repetitividade de processo, gerando menos desperdícios e melhora da produção. Na expectativa dos gestores, estes processos devem começara a gerar retorno já a partir de 2013 e aumentar o faturamento, a produtividade e a rentabilidade do negócio.

3.4.4.3.2. Estratégia e Organização

A UNIPOL realiza um Planejamento Estratégico anual, apoiado por consultoria externa, no qual, juntamente com o conjunto dos cooperados, define as metas e objetivos anuais da cooperativa. Nesse planejamento, também é estabelecido uma Plano de Investimentos, bem como um Plano Tático com estabelecimento de metas para departamentos da empresa. Utilizam-se da Matriz SWOT, bem como do estabelecimento de prazos, custos e responsáveis para as ações. As ações são monitoradas e sua evolução é reportada e discutida em assembleias com os trabalhadores cooperados.

Nos últimos anos, a UNIPOL estabeleceu parcerias junto aos fornecedores, bem como para comercialização de seus produtos e também para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em especial os associados à nanotecnologia e cargas orgânicas. A UNIPOL entende como relevante manter-se atualizada e competitiva, e busca insistentemente por caminhos para inovar dentro e fora do seu setor, de modo a, inclusive, contribuir para o conjunto da sociedade, com produtos ecológicos e orgânicos e produtos livres de substâncias perigosas. Por esses motivos, considera-se uma empresa inovadora, realizando mudanças e melhorias nos produtos e mercados com relativa frequência, tentando ser a primeira em desenvolver novos produtos, mesmo com risco de que estas inovações não tenham sucesso.

A cooperativa tem um departamento de vendas, departamento de pesquisa e desenvolvimento, departamento de compras e um departamento de administração. Como já mencionado, possui a Certificação ISO 9001:2000 e a Certificação RoHS Content. Nos últimos dois anos, efetuou mudanças e melhorias em produtos e serviços, nos processos de produção, na direção e gestão da cooperativa, em compras, na comercialização e vendas, adquiriu novos bens de capital e passou a comercializar novos produtos.

A cooperativa possui website (<http://www.unipol.ind.br/site/>), e-mail, faz pagamentos e compras pela Internet, utiliza as ferramentas de marketing digital. Do ponto de vista da gestão, possui sistemas informatizados de gestão e contabilidade de custos.

Na visão dos gestores, há um conjunto de setores da empresa que ainda não satisfazem completamente as necessidades do negócio, sendo eles: administração e finanças, produção, vendas e marketing. Do ponto de vista das finanças, é preciso desenvolver competências para lidar melhor com as questões administrativas da cooperativa e melhorar os resultados. Por sua vez, na produção, enfrentam dificuldades com equipamentos não muito atuais no mercado, onde existe muita manutenção em máquinas, e na área de marketing e vendas, encontram dificuldade para investir em marketing e contratar profissionais de vendas no mercado, mas estão trabalhando para melhorar seus resultados.

Do ponto de vista dos recursos humanos, ainda aplicam parcialmente as ferramentas e métodos mais modernos de gestão, mas preocupam-se com todas as dimensões da gestão. Fazem um planejamento de pessoal e estão formatando uma política de remuneração. Possuem um organograma, utilizam técnicas de recrutamento e seleção e oferecem treinamento para os funcionários e cooperados. Apesar da autogestão, aplicam algumas formas de avaliação de desempenho, e dão alguma atenção ao desenvolvimento da carreira profissional dos cooperados. Por outro lado, desenvolveram relações de trabalho significativas e são muito próximos ao sindicato, além de ter grande preocupação e políticas ativas de prevenção de riscos laborais, segurança e saúde no trabalho.

De modo geral, em decorrência de sua estratégia e gestão, considera que entrega produtos com melhor qualidade que a média de seus concorrentes. Consideram seus processos mais eficientes, seus clientes mais satisfeitos, que a cooperativa cresce a taxas superiores às do setor, mas, sua rentabilidade ainda é menor, por conta da defasagem

tecnológica e da má qualidade do capital de giro. Por outro lado, entende que os trabalhadores são mais satisfeitos e que isso reflete em taxas de absenteísmo menores na cooperativa, mas ainda assim, encontra mais obstáculos internos para se adaptar as necessidades do mercado que a média de seus concorrentes.

3.4.4.4. Considerações Finais

A despeito das questões financeiras, enfrentadas atualmente em decorrência da falta de capital inicial em quantidade e qualidade adequadas às atividades da cooperativa, a UNIPOL tem clareza de suas metas e objetivos e segue firme em sua estratégia de modernização e inovação, buscando aumentar sua rentabilidade e sua produtividade.

Apesar de atuar em um setor com características de grande competitividade, está se mantendo competitiva, inclusive com mais de um projeto inovador em andamento, seguindo tendências mundiais da aplicação da nanotecnologia, cargas orgânicas e produtos com material reciclado de valor agregado (linha Ecouni).

Enfrentou menos dificuldades jurídicas que a maioria das cooperativas criadas com o objetivo de recuperar empresas falimentares e isso resultou na desistência de um conjunto expressivo de cooperados ao longo dos anos, assim como dificuldades adicionais para desenvolver os laços de solidariedade e pertencimento do grupo. Esses laços não foram forjados no calor da luta, devido em parte a não interrupção da transição da empresa para a cooperativa em decorrência da natureza do processo, da não participação do sindicato e do protagonismo de um número reduzido de trabalhadores (15 lideranças) no processo. Para a maioria dos trabalhadores, não houve queda na remuneração, nem interrupção dos pagamentos, e sua rotina foi pouco alterada, cabendo mais a ele, envolver-se ou não nos processos de autogestão implantados.

3.5. Conclusões gerais sobre os dois casos estudados

Mesmo com a maioria das variáveis conspirando contra as possibilidades de sucesso das iniciativas de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores, as experiências estudadas surpreendem pelos resultados alcançados e pela capacidade de organização e gestão dos trabalhadores envolvidos. A manutenção dos postos de trabalho e a significativa contribuição para o pagamento do passivo trabalhista das antigas empresas,

garantidos pelo arrendamento dos meios de produção, são fatores que justificam o investimento de tempo e energia dedicados a essas experiências e demonstram tratar-se de uma possibilidade concreta para o encaminhamento de crises e para a recuperação de empresas falimentares.

Aparentemente, essas experiências indicam tratar-se de processos viáveis individualmente, mas atualmente, com grande risco e com grande sacrifício dos envolvidos, não se configurando assim como uma alternativa escalável de política pública, como se verificará na próxima seção.

3.6. Avaliação dos esforços recentes nas demandas das Empresas Recuperadas

Os objetivos dessa seção são o de avaliar o que deu certo, o que não funcionou muito bem e o que avançou em termos das demandas das ER na última década, bem como entender os motivos de se ter avançado tão pouco no desenvolvimento de um conjunto de políticas públicas e programas voltados ao apoio dos processos de recuperação de empresas falimentares pela autogestão dos trabalhadores ao longo desse tempo.

A primeira constatação é de que não se trata de um processo linear, marcado por conquistas, mas caracterizado por avanços e retrocessos e pelo embate político entre prioridades distintas, inclusive no interior do movimento da Economia Solidária, no qual se inseriu essa modalidade de empresa. Esse ponto, explorado ao longo da dissertação, parece ter contribuído de forma clara para a perda de força do movimento e para a aparente perda da janela de oportunidades para essa discussão que se abriu no início desse século. Uma janela que parece estar se fechando com a manutenção do pleno emprego, mesmo num cenário de baixas taxas de crescimento da economia, como as verificadas nos últimos anos.

Nesse sentido, pode-se destacar a diluição das forças das instituições criadas inicialmente para fortalecer esses empreendimentos, ocorrida pela ampliação do seu escopo de atuação, qual o caso da UNISOL Brasil e da ANTEAG, que se envolvem após sua fundação, e cada um à sua maneira, na construção do movimento da Economia Solidária. Essa abertura de escopo acabou alterando a prioridade das agendas para demandas mais gerais do movimento, enfraquecendo o peso político das ações voltadas às ER, que na visão

do restante dos empreendimentos eram consideradas, especialmente pelo seu “poder econômico”, como sendo menos necessitados de apoio.

Ainda nesse mesmo sentido, apesar da dedicação das instituições de representação e dos diversos movimentos sociais envolvidos na Economia Solidária, a Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES parece ter perdido sua força política antes de conseguir desempenhar papel relevante na construção de uma política de estímulo à recuperação de empresas. Apesar dos diagnósticos iniciais elaborados pela instituição, pouco se avançou internamente no sentido de colocar essas demandas em prática.

As experiências em andamento dependeram mais de sua inserção, capacidade de gestão e condições favoráveis de mercado para se estabelecer, do que do apoio do poder público ao longo desses anos. Mesmo a atuação importante do Sindicato, da ANTEAG e da UNISOL Brasil voltadas às ER nesse período foi financiada, em sua maior parte com recursos provenientes das próprias empresas recuperadas, através do financiamento das suas representações e não pelos convênios celebrados com o poder público.

Observando-se em retrospecto para os processos de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores, é possível comparar quais eram as demandas do movimento em seu auge e quais foram atendidas ao longo do caminho. Nesse exercício, logo se evidencia como são lentos esses processos no interior do Estado. Podem-se elencar, em ordem de importância relativa, os temas do Marco Legal, do Crédito, do Apoio Técnico e da Formação como demandas do movimento quando os processos ganharam força no início do século XXI. Com essa pauta em mente, pergunta-se: em que, de fato, se avançou durante esse período?

3.6.1 Marco Legal

Do ponto de vista do Marco Legal, ocorreram mudanças na Nova Lei de Falências⁴⁴ que apesar de controversas, parecem positivas. A alteração da figura do Síndico e a entrada da figura do Administrador Judicial, com menos poderes, alterou uma das estratégias utilizadas pelos sindicatos na recuperação de empresas. Na antiga Lei⁴⁵, o arrendamento da massa falida era decidido pelo Síndico, representante do maior credor e, atualmente, deve ser feita por um Comitê formado pelos principais credores. Na maioria das vezes, o principal credor é o conjunto dos trabalhadores e, desse modo, o Síndico era escolhido pelo Sindicato, facilitando o processo de arrendamento – sempre decidido, em última instância, pelo Juiz responsável. Atualmente, isso é feito por um comitê em que os trabalhadores são apenas mais uma das vozes e dos interesses a serem considerados, ao Juiz permanecendo a palavra final. Por outro lado, na Nova Lei de Falências, há a priorização da função social da empresa em contraponto à satisfação do credor, como era disposto na antiga Lei. Esse foi um dos argumentos que permitiu e facilitou o acesso dos trabalhadores da UNIPOL ao arrendamento da massa falida da PROFIPLAST em 2007, já apoiados pela nova legislação.

Do ponto de vista da regulamentação jurídica desses empreendimentos, optou-se por rediscutir a antiga Lei de Cooperativas⁴⁶. Isso acabou resultando em uma Lei do tipo “Frankenstein” que tenta dar conta de diversas modalidades de negócios e resulta por pressão da Justiça do Trabalho – agindo com o objetivo de evitar a precarização das relações de trabalho características nas experiências das cooperativas fraudulentas – em uma reposta incompleta às necessidades das ER. Regula-se desde o piso de retiradas, até a carga horária de trabalho, entre outras questões relativas ao uso do trabalho, o que acaba por descaracterizar uma sociedade de trabalhadores autogerida, mas protege de algum modo os trabalhadores explorados pelas cooperativas tradicionais. Enfim, mais uma vez, em decorrência dos muitos interesses envolvidos, não se criou uma legislação específica para as necessidades das ER, como ocorreu na Europa ainda na década de 1980.

Conclui-se, desse modo, que houve algumas mudanças na legislação, mas ainda não é possível avaliar se serão positivas ou negativas para o futuro das ER. O que se pode de

⁴⁴ Lei 11.101/2005. Ver a discussão em (GONÇALVES, 2005)

⁴⁵ Lei 7.661/1945.

⁴⁶ Lei 12.690/2012.

dizer é que o caminho da autogestão permanece no âmbito político, dependendo do embate de forças e da interpretação da justiça, além de regulada por uma legislação a ser adaptada, tanto no sentido do processo de recuperação, quanto da gestão do novo empreendimento.

3.6.2 Crédito

Na questão do crédito, também ocorreram alguns avanços nesse período, especialmente com a criação de uma linha de crédito pelo BNDES em 2009 para o atendimento das ER, com um fundo de R\$ 200 milhões, destinado à compra de ativos fixos (e um percentual associado para capital de giro). Apesar disso, poucas foram as cooperativas que até o momento conseguiram acessá-lo. Quer seja pelo excesso de burocracia da instituição, ou por conta do despreparo das ER, ou ainda pela falta de preparo do banco para atender esse tipo de demanda e da ausência de uma metodologia que o oriente na avaliação de risco desse tipo de empréstimo. De qualquer maneira, a principal demanda das ER por crédito dá-se pela necessidade de capital inicial e para o capital de giro, um campo em que nada de novo foi proposto ao longo dos últimos 10 anos.

A falta de capital, segundo as análises de TAUILE (2005), JUVENAL (2007) e os estudos de caso apresentados, pode dificultar, ou mesmo inviabilizar uma recuperação no médio prazo. A falta de capital inicial leva à ER ao endividamento precoce, a dívidas trabalhistas, fiscais e à perda de rentabilidade da cooperativa. Por sua vez, a dificuldade de acesso ao capital de giro de boa qualidade drena a rentabilidade do negócio, inviabilizando sua recuperação, ou gerando um longo e desgastante processo de baixa remuneração para o conjunto dos trabalhadores, juntamente com uma crescente dificuldade para se adquirir os meios de produção.

As questões do acesso ao crédito, desse modo, permanecem como uma demanda não atendida e um dos fatores mais preocupantes quanto ao destino das iniciativas em curso, bem como das possibilidades de estímulo a novos empreendimentos dessa natureza.

3.6.3 Apoio Técnico

O apoio técnico necessário para o desenvolvimento das ER passa inicialmente pelo apoio Jurídico, para as questões de constituição do empreendimento, questões legais e

tributárias em geral. Precisam também de apoio para avaliar a viabilidade do novo negócio, estimar a necessidade de capital, as possibilidades e os prazos de retorno do negócio, realizar um planejamento e elaborar um Plano de Negócios. Num segundo momento, necessitam de orientação ou assessoria em gestão, estratégia empresarial, finanças, marketing, contabilidade e autogestão, uma vez que, na maior parte dos casos, os trabalhadores remanescentes dos processos falimentares ainda são carentes de competências, conhecimentos e habilidades específicas em gestão e autogestão, que serão desenvolvidas durante o processo de recuperação e levam algum tempo para serem construídas.

Essas assessorias nos casos conhecidos de recuperação foram fornecidas pelos Sindicatos da categoria e pelas organizações nascidas em seu interior, qual o caso da ANTEAG e da UNISOL Brasil. Nos últimos anos, tanto a ANTEAG, quanto a UNISOL Brasil se emanciparam dos Sindicatos que as originaram e dependem da capacidade própria de financiamento para desenvolver suas atividades. Sem convênios públicos que possam financiar essas atividades, o alcance das ações estará restrito às possibilidades dessas organizações.

3.6.4 Formação

As demandas por formação voltadas às ER são bastante específicas, pois se trata de empresas autogestionárias inseridas num ambiente capitalista e competitivo. A formação, por esse motivo, deve contemplar elementos da gestão e estratégia de empresas tradicionais (para fora), com as especificidades da autogestão (para dentro). Algumas experiências foram desenvolvidas no sentido de formatar cursos que atendessem às expectativas das ER, qual o caso do trabalho desenvolvido pela ANTEAG no início de suas ações e da própria UNISOL Brasil, através de convênio com a SENAES. Ambos desenvolveram atividades formativas destinadas aos trabalhadores menos qualificados e com baixa escolaridade, mas nenhum deles estava qualificado para oferecer uma formação diferenciada e necessária para a complexidade da gestão de um empreendimento industrial. De modo geral, o que se verificou nos casos estudados foi que, para a questão da formação em gestão e estratégia,

foram dadas soluções individuais pelos próprios empreendimentos que dependeram da vontade e iniciativa dos próprios trabalhadores envolvidos.

Aparentemente não há de fato a necessidade do oferecimento por parte dessas organizações de representação de conteúdos de maior complexidade. No entanto, poderia estar no escopo das políticas o desenvolvimento de metodologias inovadoras de gestão democrática, associadas às modernas técnicas de produção e gestão das empresas típicas do mercado por parte das Universidades Públicas, e não somente a preocupação com as Cooperativas Populares, qual o caso das ITCPs constituídas no período.

3.6.5 Avaliação geral

Os avanços ocorridos tanto na Lei de Falências de 2005, como na regulação das Cooperativas de Trabalho de 2012, associadas à linha de crédito específica disponibilizada pelo BNDES para as ER em 2009, parecem ter tido pouco efeito no sentido de facilitar os processos de recuperação de empresas pelos trabalhadores. A interrupção dos programas de apoio técnico e formação, financiados pela SENAES, sinalizam para um recuo do poder público em relação a essas experiências que dependem nesse momento de sua própria capacidade para desenvolver as competências necessárias para gerir seus negócios. A inexistência de metodologias de gestão estratégica e autogestão específicas para esses empreendimentos dificulta o desenvolvimento das competências necessários aos trabalhadores para aumentar a competitividade de suas cooperativas e contribuem para atrasar a consolidação das experiências em andamento.

Somam-se a esse cenário, as condições favoráveis do mercado de trabalho e a ausência de uma política de financiamento para prover capital inicial e capital de giro a custos acessíveis, e obtém-se, como resultado, a preferência dos trabalhadores pela reinserção através de um novo posto de trabalho à opção de manter a empresa falimentar em operação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A recuperação de empresas falimentares pela autogestão dos trabalhadores é um tema pouco explorado, especialmente quanto à preocupação em relação à viabilidade de se escalar essas experiências a fim de que sejam relevantes para o conjunto da sociedade. Os dados da Pesquisa Industrial Anual de 2009 – PIA, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, apontam que havia cerca de 420 mil estabelecimentos industriais em atividade no Brasil naquele ano, contra apenas 89 experiências de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores mapeadas pelo Sistema de Informações de Economia Solidária - SIES (2007). Apesar de serem experiências estatisticamente desprezíveis em termos quantitativos, são relevantes do ponto de vista de sua função social e são, além disso, valiosas enquanto fonte de informação para nos qualificar para um possível ciclo descendente da economia.

As considerações finais dessa dissertação estão organizadas em dois eixos, que se desdobrarão em considerações sobre temas específicos tratados ao longo desse trabalho. A reflexão perpassa os temas das políticas públicas, de questões econômicas e questões técnicas relativas aos processos de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores e estão organizados em termos do tempo presente e do tempo futuro. No tempo presente, busca-se entender a pertinência do tema e a possibilidade de se avançar nessas discussões no atual quadro de pleno emprego. Em relação ao futuro, as reflexões se dão acerca da viabilidade de se estimular esses processos, quais os casos que devem ser estimulados e se, de algum modo, com o que fizemos até o momento, estaremos mais bem preparados para apoiar essas iniciativas no futuro.

Passou-se mais de uma década desde que as questões relativas à recuperação de empresas pela autogestão começaram a receber atenção diferenciada da sociedade. Com a estabilização do nível de emprego em patamares elevados próximos ao pleno emprego nos últimos anos, juntamente aos avanços poucos expressivos das políticas públicas direcionadas as ER, ocorreu um esvaziamento da agenda e um relativo afastamento por parte do Governo das experiências em andamento.

Aparentemente perdeu-se uma preciosa oportunidade para aperfeiçoar e estimular a prática de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores. Apesar dos avanços, os processos continuam sendo políticos, dependentes de decisões da justiça (caso-a-caso) e do interesse dos trabalhadores de se envolver em processos lentos, incertos e dolorosos para manter seu posto de trabalho.

Os Sindicatos atuantes estão voltados novamente aos problemas corporativos e tradicionais de seus associados e já criaram organizações que, por motivos diversos, acabaram se distanciando dos interesses das ER. Por essa razão, não devem estimular essas ações no curto prazo, restando à UNISOL Brasil e a ANTEAG compatibilizar a agenda dos Empreendimentos Econômicos Solidários – EES, com as demandas das ER para garantir o avanço nos processos.

A legislação, mesmo que não totalmente adequada, já foi discutida e aprovada em anos recentes, o que significa que, ao menos no médio prazo, será ela a única a regular as atividades das ER, restando pouco espaço para reivindicações dessa natureza nos dias atuais. Por conta disso, é provável que algumas experiências se consolidem nos próximos anos, enquanto outras sejam interrompidas em decorrência de problemas financeiros, de viabilidade e de gestão que vieram acumulando ao longo dos anos. No curto prazo, há uma tendência apontando para a redução das experiências em andamento, pois há poucos estímulos para a criação de novas ER.

Em relação à formação e ao apoio técnico, há espaço nas Universidades Públicas e suas empresas júniores. Tanto para o desenvolvimento de metodologias apropriadas de produção e gestão estratégica e democrática das ER, que devem ser estimuladas em pesquisas nas áreas de engenharia, economia, administração e contabilidade, assim como o atendimento das necessidades técnicas das ER através das empresas júniores nesses mesmos campos.

A questão do crédito, considerada a mais importante para a viabilidade e a sustentabilidade dessas experiências não foi equacionada. No Brasil o crédito para capital de giro é extremamente caro e não há nenhuma previsão de alteração desse cenário para milhões de empresas tradicionais existentes, nem para as experiências autogestionárias existentes ou vindouras.

Do ponto de vista futuro, há dois tipos de preocupações. Uma em relação aos caminhos para a consolidação das experiências em desenvolvimento e outra em relação ao estímulo para a criação de novas empresas dessa natureza. No primeiro caso, resta o apoio técnico, de gestão e crédito, enquanto que para a criação de novas ER, será preciso desenvolver metodologias para avaliação da viabilidade desses processos, bem como se avaliar os custos financeiros e emocionais dessas iniciativas em comparação a outros caminhos menos tortuosos.

Será preciso avaliar com cuidado a viabilidade de novos empreendimentos a serem recuperados, especialmente em relação à capacidade de geração de caixa e à necessidade de capital de giro para se evitar os erros cometidos no passado. Empresas fornecedoras de outras empresas (B2B), por conta do estabelecimento de relações comerciais com um grupo relativamente pequeno de clientes, pela menor dependência em relação às estruturas de distribuição e vendas, pelo menor custo das ações de marketing e vendas, parecem ser mais adequadas para a recuperação através da autogestão dos trabalhadores, que as empresas que comercializam com o consumidor final.

Ao que tudo indica, em um eventual ciclo de crise e falência de empresas estar-se-á em condições melhores para enfrentá-las pela experiência acumulada das organizações de apoio. Apesar disso, o avanço alcançado é pequeno em termos concretos e as dificuldades a serem enfrentadas pelos trabalhadores serão muito próximas às atuais, marcadas pela incerteza e pelo sacrifício, em processos longos e desgastantes de embate político e luta pela sobrevivência.

As experiências pontuais de recuperação de empresa pelos trabalhadores são viáveis, mas envolvem grande dedicação e apoio intensivo para que possam se consolidar, e ainda assim há riscos de se criar empresas deficitárias e pouco rentáveis nesses processos. Escalar essas iniciativas, replicando as práticas bem-sucedidas ainda não é possível e aparentemente não será nos próximos anos. As discussões foram feitas, as negociações parecem ter se encerrado e as condições objetivas para essa barganha estão, a cada dia, mais distantes. A recuperação de empresas falimentares pela autogestão dos trabalhadores deve ser recomendada em casos específicos, após avaliação cuidadosa do caso e com a consciência de que, atualmente, há um grande risco envolvido no processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: CATTANI, Antônio David. A outra economia. Porto Alegre: Veraz, 2003.

ALMEIDA FILHO, N. Os Limites Estruturais à Política Econômica Brasileira nos Anos 80\90. Tese de Doutorado. Campinas: IE\UNICAMP, 1994.

ANTEAG. *Autogestão em Avaliação* – Ibase/Anteag. São Paulo: Gráfica Yangraf, 2004.

ANTEAG. *Autogestão: construindo uma nova cultura de relações de trabalho*. São Paulo, ANTEAG, 2000.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 12ª ed., Campinas, Cortez/Ed. Unicamp, 200 p, 2007.

ARAÚJO, H. E. et al. Avaliação das Políticas Públicas de Economia Solidária. Relatório de Pesquisa (Relatório final convênio MTE/ IPEA/ ANPEC 2003). Brasília, DF, 2005.

ATLAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL 2005. Brasília: MTE /SENAES, 2006, 60p.

BACIC, M., BANDEÓN, N. ALMEIDA, C. Empreendedorismo x Cooperativismo: Um Estudo de Caso das Cooperativas Incubadas pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares/Unicamp. Anais do III Encontro de Pesquisa em Administração e Contabilidade-EPAC. São Paulo: Fundação Alvares Penteado - FECAP, 2003.

BACHA, E.L. *Plano Real: uma avaliação preliminar*. In Revista do BNDES, nº 3, junho, pp. 3-26, 1995.

BAIL, Viviane Schumacher. *Trabalho e Cooperação – um estudo de caso da UNIPOL – cooperativa oriunda de massa falida*. Tese (doutorado em engenharia de produção). Florianópolis – SC. UFSC, Engenharia de Produção, 2010.

BALTAR, P.E.A. Estrutura econômica e emprego urbano na década de 90. In PRONI, M.W. e HENRIQUE, W. (org.) Trabalho, mercado e sociedade: o Brasil nos anos 90. São Paulo: UNESP / Campinas: UNICAMP, IE, 2003.

_____. Formação, estruturação e crise no mercado de trabalho no Brasil. In DEDECCA, C.S. & PRONI, M.W. (org) Políticas Públicas e Trabalho: textos para estudo dirigido. Campinas, SP: UNICAMP, IE / Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego / Unitrabalho, 2006.

_____. *O mercado de trabalho no Brasil dos anos 90*. Tese (Livre-Docência) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

_____ ; KREIN, J.D.; MORETTO, A. – O emprego formal nos anos recentes. Campinas: UNICAMP, IE. CESIT, no. 03, 2006.

BATISTA Jr. P. N. O Plano Real à luz da experiência mexicana e argentina. In Estudos Avançados, número 28, pp 129-197, 1996.

BRASIL. Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Diário Oficial da União, 09 fev. 2005.

BRASIL. Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Diário Oficial da União, 20 jul. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. Relatório de Avaliação do Plano Plurianual 2004-2007: exercício 2008 - ano base 2007 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2008.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CARNEIRO, R. *Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX*. São Paulo, UNESP / UNICAMP, IE, 2002.

CASTRO, A.B. Reestruturação industrial brasileira. In REP, vol. 21 (3), julho-setembro, pp 3-26, 2001.

CASTRO, L.B. Privatização, Abertura e Desindexação: a primeira metade dos anos 90 (1990-1994). In GIAMBIAGI et al. (2005) op. cit. pp 141-165, 2005.

CORRÊA, V. P. e ALMEIDA FILHO, N. Armadilha macroeconômica e custos de reversão no curto prazo: os dilemas da política econômica no Brasil. In Anais do VII Encontro Nacional de Economia Política, Curitiba, Paraná, junho, 2002.

COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. (orgs). *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

CRUZ, Antônio. *Uma contribuição crítica às políticas públicas de apoio à economia solidária*. Campinas-SP: arquivo eletrônico. Disponível em <<http://antares.ucpel.tche.br/nesic>> Acesso em: 05/10/2012, 2001.

CRUZ, Antônio. *A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul*. Tese de doutorado em economia aplicada defendida no Instituto de Economia da Unicamp. Campinas-SP, 2006.

ESTEVEZ, Egeu Gomes. *Autogestão e identidade: a experiência dos trabalhadores da Metalcoop*. Tese (doutorado em psicologia). São Paulo, SP. USP, Instituto de Psicologia, 2010.

FARIA, M. S. ...*Se a coisa é por aí, que autogestão é essa ...? Um estudo da experiência “autogestionária” dos trabalhadores da Makerli Calçados*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

FREITAS, Mariana Machite. *As Políticas Públicas de Economia Solidária: 2003 a 2010*. Dissertação (mestrado em Economia Social). Campinas, SP. UNICAMP, Instituto de Economia, 2012.

GAIGER, L. et al. *A Economia Solidária no RS: viabilidade e perspectivas*. Cadernos CEDOPE - Série Movimentos Sociais e Cultura, 15: 1999.

GAIGER, L. I. *Significados e tendências da economia solidária*. In: *Sindicalismo e economia solidária*. Central Única dos trabalhadores – CUT pp. 29-42, 1999.

GALVÃO, M. N. *Os fios da esperança? Cooperação, Gênero e educação nas empresas geridas pelos trabalhadores*. 2004. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, Unicamp, Campinas, 2004.

GIAMBIAGI, F. *Estabilização, Reformas e Desequilíbrios Macroeconômicos: os Anos FHC (1995-2002)*. In GIAMBIAGI et al. op. cit. pp 166-195, 2005.

GOULART, J. O. e MARIN, T. R. *Políticas Públicas de Economia Solidária e a SENAES: um balanço preliminar (2003-2006)*. In *Otra Economía*, Vol. 5, enero-junio, pp. 48-58, 2011.

GONÇALVES, Wagner Augusto. *A nova lei de falências e as empresas recuperadas sob o sistema de autogestão*. Boletim Mercado de Trabalho IPEA – Conjuntura e Análise, n. 28, set. 2005, p. 53-62.

GONÇALVES, Wagner Augusto. *O Marco Jurídico da Autogestão e Economia Solidária*. Relatório de Pesquisa (RELATÓRIO FINAL DO CONVÊNIO MTE / IPEA/ANPEC – 01/2003), 2005b.

GUIMARÃES, Valeska et al. *Empreendimentos autogeridos em Santa Catarina : uma alternativa democrática à produção*. In PICCININI, Valmiria. [Et alii]. *O Mosaico do trabalho na Sociedade Contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2006.

HERMANN, J. *Auge e Declínio do Modelo de Crescimento com Endividamento*. In GIAMBIAGI et al. op. cit. pp 93-115., 2005.

JUVENAL, Thaís Linhares. *Empresas recuperadas por trabalhadores em autogestão: reflexões à luz do caso brasileiro*. Rio de Janeiro. Revista do BNDES, vol. 13, nº 26, pp. 115-138, dezembro, 2006. Disponível em

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2606.pdf> Acesso em 10/06/2013

KREIN, J. D. Balanço da reforma trabalhista do governo FHC. In: PRONI, M., HENRIQUE, W. Trabalho, mercado e sociedade. São Paulo: UNESP/UNICAMP, 2003.

_____. *Tendências recentes das relações de trabalho no Brasil*. Tese (Doutoramento) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

LEBBOUTE, Paulo. *Economia popular e solidária e políticas públicas: a experiência pioneira do Rio Grande do Sul*. Rio de Janeiro: ITCP/COPPE/UFRJ, 2003.

MANETTI, Dione. Autogestão e Economia Solidária: apoio à recuperação de empresas pelos trabalhadores em autogestão. Mercado de trabalho: Conjuntura e Análise, nº 28, pp. 9-15. IPEA, Brasília, agosto de 2005.

MARIO, P. D. C.; CARVALHO, L. N. G. D. O Fenômeno das Falências numa Abordagem da Análise de Causas. 7º Congresso da USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: [s.n.]. 2007.

MATTOSO, J.A. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995.

MATTOSO, J. Emprego e concorrência desregulada: incertezas e desafios. In: BARBOSA DE OLIVEIRA, C.A. e MATTOSO, J., orgs. Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado? São Paulo, Scritta, 1996.

MEDEIROS, C. A. Globalização e a inserção internacional diferenciada da Ásia e da América Latina. in Tavares, M. C. e Fiori, J. L. (orgs) Poder e Dinheiro. 2ª edição; Petrópolis, RJ: Vozes. pp. 279-346, 1997.

MÉSZÁROS, I. *Para além do capital*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

MORAIS, Leandro Pereira. Economia social e solidária: do que se trata este complexo e controverso setor? Balanço, tendências e perspectivas para a análise do caso brasileiro. In: X Encontro Nacional da ABET, 2007, Anais. Salvador, Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 2007.

MOREIRA, M. M. e CORRÊA, P. G. Abertura Comercial e Indústria: o que se pode esperar e o que se vem obtendo. In REP, vol. 17(2), número 66, abril-junho, pp 61-91, 1997.

MORETTO, Amilton José. *O sistema público de emprego no Brasil: uma construção inacabada*. Tese (Doutorado em Economia). Campinas-SP: Unicamp – Instituto de Economia-IE, 2007.

MUNARIM, Aquiles. *Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES: superação do capitalismo?* Monografia (Graduação em Ciências Econômicas). Florianópolis, SC. UFSC, Departamento de Ciências Econômicas, 2007.

NAKANO, Marilena. Anteg: a autogestão como marca. In: SINGER, Paul & SOUZA, André (orgs.). *A Economia solidária no Brasil; a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

NARDI, D. N. e VEIRA, S. G. Recuperação de empresas por trabalhadores/as e economia solidária: notas sobre um novo modelo de relações sociais de trabalho e de produção. Disponível em: <<http://www.fbes.org.br/>> Acesso em 10/06/2013.

ODA, N. T. *Gestão e trabalho em cooperativas de produção: dilemas e alternativas à participação*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de São Paulo (USP), Escola Politécnica, São Paulo, 2001.

ODA, Nilson Tadashi. Sindicato e Cooperativismo: Os metalúrgicos do ABC e a UNISOL Cooperativas. In SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de [Orgs.]. *A Economia Solidária no Brasil. A autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2003.

OLIVEIRA, F. A. O Plano Collor. In OLIVEIRA, F.A. e BIASOTO Jr, G. (orgs.) *A Política Econômica no Limiar da Hiperinflação*. São Paulo: Hucitec, pp. 213-226, 1990.

PLATAFORMA do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES) 2007. 2008. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies.asp>. Acesso em: 06/06/2013.

POCHMANN, Marcio. *O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século*. São Paulo: Contexto, 1999.

POCHMANN, M. *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo, Boitempo, 151 p., 2001.

_____ et al. *Desenvolvimento, trabalho e solidariedade: novos caminhos para a inclusão social*. São Paulo: Cortez/Fundação Perseu Abramo, 2004.

_____. *Economia Solidária no Brasil: Possibilidades e Limites*. In Mercado de trabalho: Conjuntura e Análise, nº 24. IPEA, Brasília, agosto de 2004.

PRAXEDES, Sandra Faé. Políticas Públicas de Economia Solidária: novas práticas, novas metodologias. In Mercado de trabalho: Economia Solidária e Políticas Públicas, nº 39, p 57-62. IPEA, Brasília, maio de 2009.

RODRIGUES DE LIMA, Albério Junior. *A recuperação judicial de empresas autogestionárias, sob a ótica da função social da empresa no Programa Nacional de Economia Solidária*. Monografia de conclusão de curso de graduação. Faculdade de Direito. Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

RODRIGUES, Iram Jácome. O novo sindicalismo: vinte anos depois. Editora da PUC-SP, 1999.

SANTOS, B. Produzir para viver, os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira p. 81-129, 2002.

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDARIA – SENAES. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria_nacional.asp>. Acesso em 22 set. 2012.

SINGER, P. *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. A recente ressurreição da Economia Solidária. In SANTOS, Boaventura de Souza (org.). Produzir para viver. Os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002b.

_____. Desafio à solidariedade. In GUIMARÃES, Gonçalo (org). Sindicalismo & Cooperativismo: a economia solidária em debate. São Paulo, Unitrabalho, 1999.

_____. Cooperativismo e sindicatos no Brasil. 1999b. (mimeo).

_____. A Economia Solidária no Governo Federal. In: Textos de Discussão IPEA-Mercado de Trabalho, n. 24, agosto de 2004.

_____. Políticas Públicas da Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego. Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise, Brasília, 39:43-48, 2009.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

TAUILE, José Ricardo & DEBACO, Eduardo Scotti. Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. In: Anais do VII Encontro de Economia Política e II Colóquio Latino-Americano de Economistas Políticos, Curitiba, 2002.

TAUILE, José Ricardo; DEBACO, Eduardo Scotti. Autogestão no Brasil: o salto de qualidade nas políticas públicas. Indicadores Econômicos FEE, Porto Alegre, v. 32, n. 1, mai. p. 197-220, 2004.

TAUILE, José Ricardo e RODRIGUES, Huberlan. Economia Solidária e Autogestão: a criação e recriação de trabalho e renda. In: Mercado de trabalho: conjuntura e análise, n.º 24, agosto, p. 35-44, 2004b.

TAUILE, José Ricardo. RODRIGUES, Huberlan. Economia solidária e autogestão no Brasil: síntese de uma pesquisa. Boletim Mercado de Trabalho IPEA – Conjuntura e Análise, n. 28, p. 39-51, set. 2005.

TODESCHINI, Remigio & MAGALHÃES, Reginaldo. *A CUT e a Economia Solidária*. In: *Sindicalismo e economia solidária*. Central Única dos trabalhadores – CUT, pp. 5-22, 1999.

UNISOL BRASIL – CENTRAL DE COOPERATIVAS E EMPREENDIMENTOS
SOLIDÁRIOS. <<http://www.unisolbrasil.org.br>> Acesso em: 06/06/2013

VALLE, Rogério. *Autogestão: o que fazer quando as fábricas fecham?* Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 2002.

VIEITEZ, C. G. e DAL RI, N. M. Elementos da história da ANTEAG. In: *ORG & DEMO*, vol. 5, nº 2, p. 267-272, 2004.

APÊNDICES E ANEXOS

Diagnóstico e Análise de Competitividade

Questionário a ser aplicado para o gestor

Caracterização Geral

1- Caso não se importe, favor indicar a idade do diretor geral/gerente?

2- Qual o nível de formação (concluído) do diretor geral/gerente de sua empresa?

- Ensino fundamental, ensino médio, técnico
- Estudos universitários

3a- Número médio de sócias da empresa em 2012 Apenas mulheres

3b- Número médio de sócios da empresa em 2012 Apenas homens

4a- Número médio de trabalhadoras contratadas da empresa em 2012 Apenas mulheres

4b- Número médio de trabalhadores contratados da empresa em 2012 Apenas homens

	Aumento	Igual	Diminuição
Número médio de empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Aumento	Igual	Diminuição
Vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7- Que percentagem das vendas é efetuada em nível internacional?

8- Qual a percentagem utilizada da capacidade instalada? Em percentagem

9a- Qual foi a renda média mensal dos sócios em 2011?

9b- Qual foi a renda média mensal dos sócios em 2012?

10 - Qual a proporção entre a maior e a menor remuneração dos sócios? Relação maior/menor.

11a - Qual foi o valor da receita total em 2011?

11b - Qual foi o valor da receita total em 2012?

12a - Qual foi o valor das sobras/lucro em 2011?

12b - Qual foi o valor das sobras/lucro em 2012?

13 - Atualmente, qual a situação jurídica do patrimônio da empresa?



14 - A empresa possui sede própria?

- Sim
- Não

	Todo próprio	Próprio e de terceiros	Exclusivamente de terceiros
Em instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em máquinas e equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16a - Qual o patrimônio total da empresa?

16b - Qual o patrimônio em máquinas e equipamentos?

16c - Qual o patrimônio em instalações?

16d - Qual o valor da cota-parte?

17 - Atualmente, você avalia o empreendimento como:

1 2 3 4 5

Pouco endividado	<input type="radio"/>	Muito endividado				
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

	Não deve	Em dia com os pagamentos	Com alguns pagamentos atrasados	Inadimplente
Bancos Públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos Privados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Factoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impostos (REFIS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Previdência (Idem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parceiros Institucionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 - Atualmente, a empresa gera recursos suficientes para honrar todas as suas obrigações e fazer as reservas necessárias?

- Sim
- Não

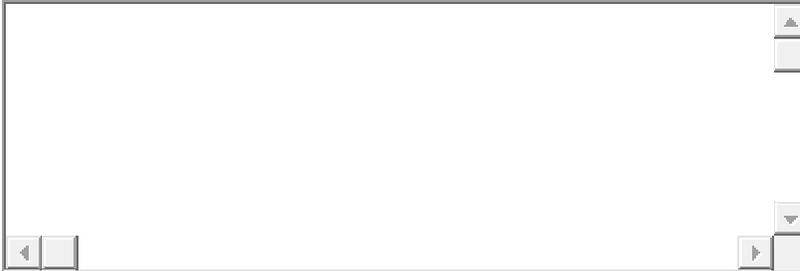
20 - Se não, o que não é pago corretamente?

- Bancos
- Trabalhadores
- Direitos Trabalhistas
- Impostos
- Contribuições
- Fornecedores
- Outros credores
- Os fundos obrigatórios

21 - Qual a solução dada pela cooperativa em relação ao recolhimento da PIS/COFINS?

- Recolhe
- Não recolhe nem faz fundo
- Não recolhe, mas faz fundo
- Recolhe em juízo
- Outro:

22 - Qual a solução dada pela cooperativa em relação ao recolhimento da parte patronal do INSS?

An empty rectangular text input field with a thin border. It contains no text. There are small navigation icons (back, forward, and a dropdown arrow) visible in the corners of the field.

23 - Qual a política de manutenção de Capital de Giro?

An empty rectangular text input field with a thin border. It contains no text. There are small navigation icons (back, forward, and a dropdown arrow) visible in the corners of the field.

Percepção do Clima e Ambiente Organizacional

1- Avalie de 1 a 10 a situação do CLIMA EMPRESARIAL O clima empresarial mede a confiança e expectativas do empresário em seu ambiente econômico

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pouco Confiante	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	Muito Confiante

	Melhor	Igual	Pior					
Ambiente geral	()	()	()					
				1	2	3	4	5
É fácil que entrem novas empresas	()	()	()	()	()	()	()	()
Existe uma elevada concorrência entre as empresas do setor	()	()	()	()	()	()	()	()
Os clientes tem maior poder de negociação que as empresas de seu setor	()	()	()	()	()	()	()	()
Os fornecedores tem maior poder de negociação que as empresas de seu setor	()	()	()	()	()	()	()	()
Existe facilidade para criar produtos substitutos aos fabricados por seu setor	()	()	()	()	()	()	()	()

Estratégia e Organização

11- Indique se sua empresa realiza habitualmente planejamento estratégico formal (por escrito) e, nesse caso, o período abrangido

- [] Realiza plano estratégico
- [] Período de 1 ano
- [] Período maior que 1 ano
- [] Não realiza

11b- O que envolve o planejamento estratégico?

- [] Estabelecimento de metas estratégicas (para o negócio)
- [] Estabelecimento de metas táticas (para setores / departamentos)
- [] Plano de investimentos
- [] SWOT
- [] Planejamento de ações de marketing
- [] Detalhamento das atividades (prazos/responsáveis/recursos necessários - humanos e materiais)

11c - A empresa realiza acompanhamento formal das metas propostas?

- Sim
- Não

12- Indique se sua empresa, nos 2 últimos anos, tem estabelecido parcerias ou acordos de cooperação com outras empresas para: Assinale as que procedem

- Comercializar produtos
- Compras e fornecimento
- Logística (transporte, armazenamento...)
- Atividades de pesquisa + desenvolvimento

	Opção
TIPO A: Costuma realizar mudanças e melhorias nos produtos/serviços e mercados com relativa frequência, tentando ser a primeira em desenvolver novos produtos/serviços, com risco de que estas inovações não tenham sucesso	()
TIPO B: Mantém uma base relativamente estável de produtos/serviços e mercados, enquanto desenvolve de forma seletiva novos produtos/serviços e mercados, tentando imitar as empresas que já os desenvolveram e tiveram sucesso	()
TIPO C: Oferece um conjunto relativamente estável de produtos/serviços para um mercado relativamente estável. Não está interessada nas modificações, mas se concentra na melhoria contínua do trabalho dentro de seu campo de atuação	()
TIPO D: Não conta com a área de produto-mercado duradoura e estável. Normalmente atua forçada pelas pressões do ambiente e da concorrência	()

14- Indique se em sua empresa existem os seguintes departamentos: Assinale o que procede

- Departamento de comercialização/vendas
- Departamento de recursos humanos
- Departamento de pesquisa e desenvolvimento
- Departamento de operações/compras
- Departamento de administração/contabilidade
- Departamento de qualidade

	1	2	3	4	5
Planejamento de Pessoal	()	()	()	()	()
Organograma dos Cargos	()	()	()	()	()

	1	2	3	4	5
Recrutamento e Seleção de Pessoal	()	()	()	()	()
Formação	()	()	()	()	()
Desenvolvimento de Carreira Profissional	()	()	()	()	()
Avaliação de Desempenho	()	()	()	()	()
Política de Remuneração	()	()	()	()	()
Administração de Pessoal (contratos, normas...)	()	()	()	()	()
Relações de Trabalho (negociação do convênio coletivo, relações com representantes sindicais)	()	()	()	()	()
Gestão de Prevenção de Riscos Laborais, segurança e saúde laboral,...	()	()	()	()	()

Tecnologia, Qualidade, Inovação e TIC

	Opção
TIPO A: Desenvolvemos internamente a tecnologia que utilizamos com a finalidade de obter melhores resultados que a concorrência	()
TIPO B: A tecnologia adquirida pela empresa ou o uso que se faz da mesma nos posiciona à frente da concorrência	()
TIPO C: A tecnologia que utilizamos é a mesma usada pela maioria das empresas do setor e só realizamos novos investimentos em tecnologia quando comprovamos que a concorrência obteve bons resultados	()
TIPO D: Nossos principais concorrentes têm uma tecnologia mais eficiente ou moderna que a nossa	()

16b - A sua empresa possui uma certificação ISO da série 9000 ou equivalentes?

- Sim
- Não, mas estamos no processo prévio para certificação da qualidade
- Não, e não estamos no processo prévio para a certificação da qualidade

16c - Em caso afirmativo na questão anterior indique a norma ou o organismo que o certificou

	1	2	3	4	5
Mudanças ou melhorias em produtos/serviços existentes	<input type="checkbox"/>				
Comercialização de novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>				
Mudanças ou melhorias nos processos de produção/serviços	<input type="checkbox"/>				
Aquisição de novos bens de capital	<input type="checkbox"/>				
Direção e gestão	<input type="checkbox"/>				
Compras e fornecimentos	<input type="checkbox"/>				
Comercial e vendas	<input type="checkbox"/>				

18- Indique a infra-estrutura disponível em sua empresa:

- Dispõe de e-mail
- Tem página web
- Realiza compras e/ou vendas eletrônicas usando a internet
- Utiliza internet banking
- Realiza marketing usando internet
- Tem intranet corporativa

Aspectos Contábeis, Financeiros e de Desempenho

	1	2	3	4	5
Oferece produtos de maior qualidade	<input type="checkbox"/>				
Dispõe de processos internos mais eficientes	<input type="checkbox"/>				
Conta com clientes mais	<input type="checkbox"/>				

	1	2	3	4	5
satisfeitos					
Está crescendo mais	()	()	()	()	()
É mais rentável	()	()	()	()	()
Tem empregados mais satisfeitos/motivados	()	()	()	()	()
Tem menor absenteísmo	()	()	()	()	()
Adapta-se antes às mudanças no mercado	()	()	()	()	()
1 2 3 4 5					
Implantação e controle de um sistema de contabilidade de custos	()	()	()	()	()
Estabelecimento de orçamento anual de receitas e despesas	()	()	()	()	()
Análise da situação econômico-financeira	()	()	()	()	()
1 2 3 4 5					
Lucros retidos (reservas)	()	()	()	()	()
Financiamento externo (empréstimos/créditos bancários etc.)	()	()	()	()	()
Aumento ou aportes de capital	()	()	()	()	()

Análise da Autogestão

	Atende às necessidades do negócio	Atende parcialmente às necessidades do negócio	Não foi implantada por falta de recursos humanos ou materiais	Não tem porque não é necessário ao negócio

	Atende às necessidades do negócio	Atende parcialmente às necessidades do negócio	Não foi implantada por falta de recursos humanos ou materiais	Não tem porque não é necessário ao negócio
Administração e Finanças	()	()	()	()
Contabilidade	()	()	()	()
Controle de Qualidade	()	()	()	()
Gestão de Custos	()	()	()	()
Suprimentos (Compras e Adm. de materiais)	()	()	()	()
PCP (Planejamento e Controle de Produção)	()	()	()	()
Produção	()	()	()	()
Produto - P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)	()	()	()	()
Vendas/Atendimento ao cliente	()	()	()	()
Jurídico	()	()	()	()
Marketing e Divulgação	()	()	()	()
Outro	()	()	()	()

Comente a avaliação de Administração e Finanças..

Comente a avaliação de Contabilidade.

Comente a avaliação de Controle de Qualidade.

Comente a avaliação de Gestão de Custos.

Comente a avaliação de Suprimentos.

Comente a avaliação de PCP.

Comente a avaliação de Produção.

An empty rectangular text box with a thin black border. It features standard scrollbars: a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. The box is currently empty.

Comente a avaliação de Produto - P&D.

An empty rectangular text box with a thin black border. It features standard scrollbars: a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. The box is currently empty.

Comente a avaliação de Vendas/ Atendimento ao cliente

An empty rectangular text box with a thin black border. It features standard scrollbars: a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. The box is currently empty.

Comente a avaliação de Jurídico.

An empty rectangular text box with a thin black border. It features standard scrollbars: a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. The box is currently empty.

Comente a avaliação de Marketing.

An empty rectangular text box with a thin black border. It features standard scrollbars: a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. The box is currently empty.

Comente a avaliação de "Outro".



Processo de recuperação de empresas pela autogestão dos trabalhadores

1- Há quanto tempo a empresa estava no mercado antes de se tornar autogestionária?

2 - Há quanto tempo a empresa é autogestionária (cooperativa)?

3 -Com quantos trabalhadores a empresa opera atualmente?

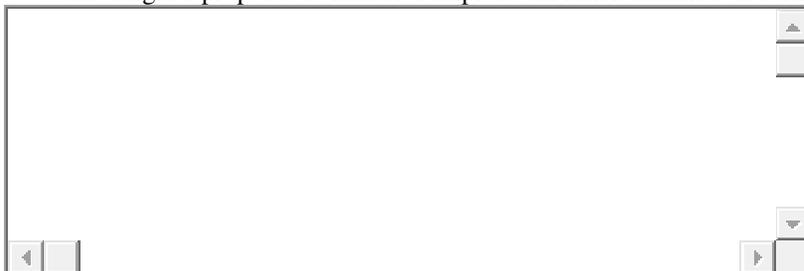
4 - E na época da falência, quantos eram?

5 - Porcentagem de trabalhadores da empresa falida que permaneceu na empresa autogestionária hoje e na época da falência?

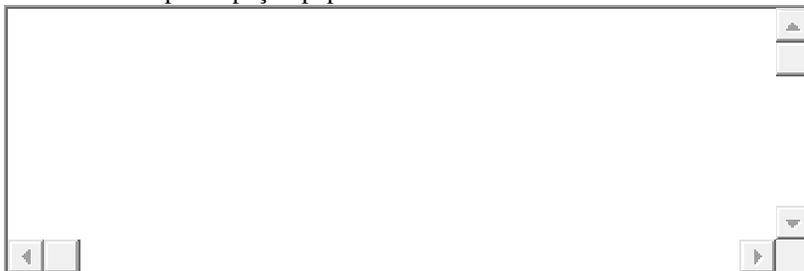
6 - Motivos que levaram a escolha da autogestão

- Falência concreta da empresa
- Ameaça de falência
- Encerramento das atividades pelos proprietários anteriores
- Outro:

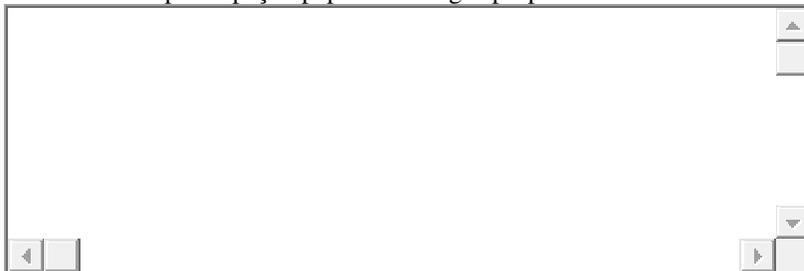
7 - Como surgiu a proposta de manter a empresa em funcionamento de forma autogestionária?

A large empty rectangular text box with a thin border. It contains no text. There are small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners.

8 - Como foi a participação/papel dos trabalhadores?

A large empty rectangular text box with a thin border. It contains no text. There are small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners.

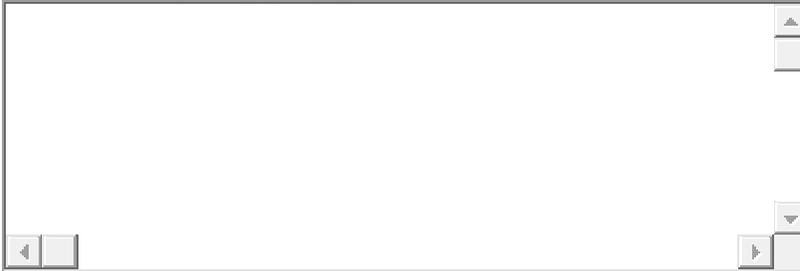
9 - Como foi a participação/papel dos antigos proprietários?

A large empty rectangular text box with a thin border. It contains no text. There are small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners.

10 - Como foi a participação/papel dos quadros técnicos da empresa?

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It contains no text. In the top-right corner, there is a small upward-pointing arrow icon. In the bottom-right corner, there is a small downward-pointing arrow icon. In the bottom-left corner, there are two small square icons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow.

11 - Como foi a participação/papel do sindicato?

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It contains no text. In the top-right corner, there is a small upward-pointing arrow icon. In the bottom-right corner, there is a small downward-pointing arrow icon. In the bottom-left corner, there are two small square icons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow.

12 - Como foi a participação/papel do poder público?

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It contains no text. In the top-right corner, there is a small upward-pointing arrow icon. In the bottom-right corner, there is a small downward-pointing arrow icon. In the bottom-left corner, there are two small square icons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow.

13 - Teve a participação/papel de outros atores? Como foi?

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It contains no text. In the top-right corner, there is a small upward-pointing arrow icon. In the bottom-right corner, there is a small downward-pointing arrow icon. In the bottom-left corner, there are two small square icons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow.

14 - Em relação ao processo de falência ou estado pré-falimentar, relate quais os principais fatos e dificuldades (econômicas, jurídicas, organizacionais, outras) enfrentadas no processo de reestruturação do empreendimento e quais as alternativas criadas para a solução dos problemas.

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It contains no text. In the top-right corner, there is a small upward-pointing arrow icon. In the bottom-right corner, there is a small downward-pointing arrow icon. In the bottom-left corner, there are two small square icons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow.

15 - Na época, a produção da empresa era:

- Manual
- Mecânica
- Automzatzizada
- Outro:

15b - Como é a produção hoje?

- Manual
- Mecânica
- Automzatzizada
- Outro:

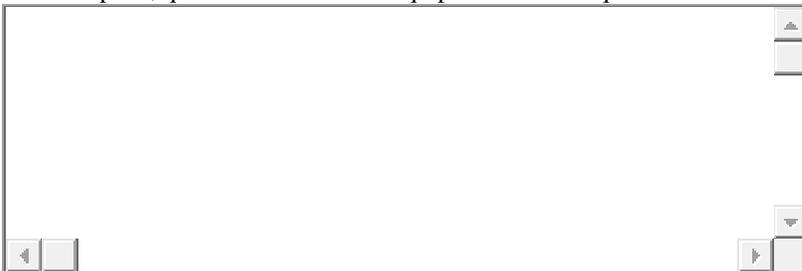
16 - Na época, as máquinas e equipamentos utilizados na produção eram:

- Tecnologia de ponta/última geração
- Tecnologia avançada, mas não de ponta
- Tecnologia simples, pouco sofisticada
- Tecnologia elementar, nada sofisticada
- Outro:

16b - Como são as máquinas e equipamentos utilizados hoje?

- Tecnologia de ponta/última geração
- Tecnologia avançada, mas não de ponta
- Tecnologia simples, pouco sofisticada
- Tecnologia elementar, nada sofisticada
- Outro:

17 - Na época, qual era o estado dos equipamentos e maquinário? E atualmente?

A large, empty rectangular text input field with a thin border. It contains no text and has standard scrollbars on the right and bottom edges.

18 - O empreendimento viveu situação de retirada de máquinas e/ou equipamentos (constritados) pela justiça? Isso alterou ou influenciou significativamente a sustentabilidade do empreendimento? Houve alguma reação? Quem reagiu? Trabalhadores, oficiais de justiça, síndicos da massa falida, credores, fornecedores, sociedade...

A large, empty rectangular text input field with a thin border. It contains no text and has standard scrollbars on the right and bottom edges.

19 - Na época da recuperação foi feito um estudo de viabilidade do empreendimento?

- Sim
- Não
- Outro:

20 - Quais foram as principais conclusões e as necessidades de financiamento levantadas?

A large, empty rectangular text box with a thin border. It contains no text. There are small navigation icons (back, forward, up, down) at the corners of the box.

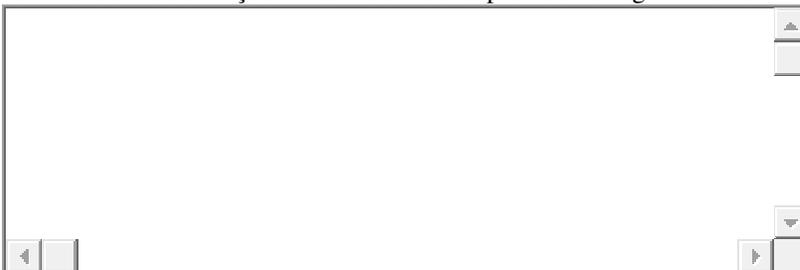
21 - Como é o processo de tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional? Quais são as instâncias e seu grau de autonomia?

A large, empty rectangular text box with a thin border. It contains no text. There are small navigation icons (back, forward, up, down) at the corners of the box.

22 - Todos os trabalhadores manejam todas as tecnologias da empresa? Se sim, como isso interfere no desempenho produtivo da empresa? Se não, há preparação para tanto?

A large, empty rectangular text box with a thin border. It contains no text. There are small navigation icons (back, forward, up, down) at the corners of the box.

23 - Há rodízio de funções? Esse rodízio está previsto no regimento interno?

A large, empty rectangular text box with a thin border. It contains no text. There are small navigation icons (back, forward, up, down) at the corners of the box.

24 - Há manutenção preventiva das máquinas e equipamentos?

